

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POS-GRADO

**Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el
Desempeño Laboral de empleados de una empresa de
servicios telefónicos**

TESIS

**Para optar el Grado Academico de Magister en Administración con
mencion en Gestion Empresarial**

AUTOR

Luis Guillermo Montes Gallo

Lima-Perú

2012

A MI MADRE, ESPOSA E HIJOS

AGRADECIMIENTO

Al Dr. Pablo Mauricio Pachas por su invalorable apoyo y orientación.

A la Dra. Teresa Ríos Delgado, quien compartió sus conocimientos y señaló las mejoras al trabajo a desarrollar.

Al Mg. Juan Barreda Guerra, gracias a su consejo me indujo a perfeccionar la investigación.

Al Ing. Manuel Puentes Rodríguez, quien me motivo constantemente a no desmayar en tan noble propósito.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
PRESENTACIÓN	ix
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.	1
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	5
1.2.1 Problema principal.	5
1.2.2 Problemas específicos.	5
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	6
1.3.1 Objetivo general.	6
1.3.2 Objetivos específicos.	6
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	7
1.4.1 Análisis del Entorno.	7
1.4.2 Análisis Interno.	10
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	14
2.1 ANTECEDENTES RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN.	14
2.1.1 Estudios sobre capacitación.	14
2.1.2 Estudios sobre la influencia de la tecnología en el aprendizaje.	16
2.2 BASES TEÓRICAS	17
2.2.1 La gestión estratégica y competitividad del capital humano.	17
2.2.1.1 Conceptualización del capital humano en el siglo XXI.	20
2.2.1.2 Evolución de la gestión del capital humano.	23
2.2.1.3 El sistema de la gestión del capital humano.	27
2.2.1.4 Desafíos para una moderna gestión del capital humano.	32
2.2.2 La capacitación laboral.	36
2.2.2.1 La capacitación en las organizaciones.	36
2.2.2.2 El proceso de capacitación y desarrollo.	43
2.2.2.3 Formación profesional, capacitación y adiestramiento.	51
2.2.2.4 Sistemas de capacitación: presencial y a distancia.	54
2.2.2.5 Evaluación de la capacitación y desarrollo.	65
2.2.3 El aprendizaje como resultado de la capacitación.	69

2.2.3.1	Teorías del aprendizaje	73
2.2.3.2	Proceso y fases del aprendizaje.	79
2.2.3.3	Estilos de aprendizaje.	82
2.2.3.4	Aprendizaje y entrenamiento en el trabajo.	84
2.2.4	La educación a distancia y capacitación.	87
2.2.4.1	Concepto de educación a distancia.	89
2.2.4.2	Modelos de educación a distancia.	95
2.2.4.3	La educación a distancia en las empresas.	97
2.2.5	La evaluación del desempeño laboral.	100
2.2.5.1	Fundamentación de la evaluación del desempeño.	100
2.2.5.2	Sistema de evaluación del desempeño.	103
2.2.5.3	Métodos de evaluación de desempeño.	108
2.3.	MARCO LEGAL.	116
2.4.	DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.	118
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		123
3.1	TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN.	123
3.1.1	Tipo de investigación.	123
3.1.2	Nivel de investigación.	124
3.2	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.	124
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.	125
3.3.1	Población	125
3.3.2	Muestra.	125
3.4	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	126
3.4.1	Ficha de datos generales.	126
3.4.2	Escala de evaluación del desempeño.	126
3.5	PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	126
3.6	PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO.	127
3.7	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.	128
3.7.1	Hipótesis general.	128
3.7.2	Hipótesis específicas.	128
3.8	VARIABLES E INDICADORES.	128
3.8.1	Variable independiente.	128
3.8.2	Variable dependiente.	129
CAPÍTULO 4: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS		130
4.1	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.	130
4.2	ANÁLISIS DE DATOS.	132

4.3	INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.	144
	CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	148
5.1	CONCLUSIONES	148
5.2	RECOMENDACIONES	150
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	152
	ANEXOS	156

RESUMEN

La presente investigación estuvo orientada a comprobar si diferentes sistemas de enseñanza, tanto presencial como no presencial (Virtual, Video Conferencia y Audio Conferencia) determinaban diferencias significativas en cuanto al desempeño laboral en un grupo de empleados dedicados a la Atención al Cliente en la empresa Telefónica.

Con este propósito se planteó un estudio de tipo “descriptivo comparativo”, de corte transversal y con un diseño estadístico de “comparación de promedios”. La muestra estuvo conformada por 200 personas (20% de la población total). El tipo de muestreo asumido fue el muestreo probabilístico aleatorio simple. Las estrategias de enseñanza – aprendizaje tanto presencial como no presenciales fueron aplicadas a través de módulos desarrollados por el Área de Recursos Humanos de la empresa así como el sistema de evaluación del desempeño.

Para la comprobación de las hipótesis se utilizó la estadística paramétrica ya que las medidas (puntuaciones) fueron escalas de intervalo (puntuaciones numéricas). Para comprobar la hipótesis se recurrió al análisis de varianza (ANOVA) dado que fueron cuatro los grupos considerados.

El estudio de campo realizado permitió comprobar que los cuatro sistemas de enseñanza obtienen resultados altamente diferenciados. El sistema presencial fue el más eficaz entre todos los sistemas investigados, pero también el más costoso. Le siguieron el sistema virtual, el sistema videoconferencia y el sistema audioconferencia. Los dos últimos fueron los menos eficaces y también los de menor costo. Se plantearon las conclusiones y recomendaciones del caso, donde podemos destacar el uso del sistema blended.

Palabras clave: Sistemas de capacitación, evaluación del desempeño, eficacia.

ABSTRACT

The present research was oriented to demonstrate if the different learning systems, presential as well as non-presential (virtual, video-conference, and audio-conference), determine differences related to the performance of a group of customer service employees in the Telephone Company.

According to this matter, a study of “descriptive comparison” with a statistics design of “average comparison” was established. The sample size was of 200 persons (20% of the total universe). The type of sample chosen was the simple random sampling. The learning strategies – presential learning as well as non-presential learning - were applied through units by the Human Resources Department. The performance evaluation system was also developed and applied by the Human Resources Department.

Parametric Statistics were used to support the hypothesis, because the measurements (permutations) were scaled in established intervals (numerical permutations). That includes the use of analysis of the variance (ANOVA), since four groups were considered for the present study.

A field study was performed and demonstrated that the four teaching systems offer highly different outcomes. The “presential” system was the most accurate of all, but also the most expensive. Follow by the virtual system, the video-conference system, and the audio-conference system. The last two were the less accurate and also the less expensive. Conclusions and recommendation have been proposed for this subject.

Key words: training system, performance evaluation, effectiveness

PRESENTACIÓN

La investigación que ponemos a consideración estuvo dirigida comprobar si diferentes sistemas de enseñanza presencial y no presencial (Virtual, Video Conferencia y Audio Conferencia) determinaban diferencias en cuanto al desempeño en un grupo de empleados dedicados a la Atención al Cliente en la empresa Telefónica.

El estudio de campo realizado permitió comprobar que los cuatro sistemas de enseñanza obtienen resultados altamente diferenciados. El sistema presencial es más efectivo que los otros, pero también el más costoso. Le siguen el sistema virtual, el sistema videoconferencia y el sistema audioconferencia. Los dos últimos son los menos efectivos y también los de menor costo.

Todo esfuerzo de capacitación para los trabajadores por parte de las empresas hoy en día, constituye un mecanismo muy importante para elevar su nivel de competitividad. La administración del capital humano desempeña un rol estratégico dentro de las organizaciones, donde las personas representan “el activo más valioso de la empresa” y son fuente principal generadora de valor.

Peter Senge¹ popularizó el concepto de “organizaciones que aprenden”, es decir, lugares “donde la gente amplía continuamente su capacidad de crear los resultados que quiere...”

Por otro lado John Ivancevich² señala que “en una empresa dedicada a crear un ambiente de aprendizaje, la capacitación es la prioridad. Las organizaciones que aprenden no brotan de la nada, sino que se fomentan dedicando constantemente tiempo, energía y recursos a la capacitación y desarrollo de los empleados”. Asimismo, indica que en las empresas “es esencial tomar medidas para alentar el aprendizaje por medio de la

¹ Senge, Peter. La quinta disciplina, Nueva York, Doubleday, 1990, pp.3.

² Ivancevich, John. Administración de recursos humanos, México, Mc Graw Hill, 2004, pp. 408.

capacitación, las actividades y pasos de desarrollo, si los objetivos son mejorar el desempeño y la eficacia”.

La capacitación laboral en sus inicios estuvo vinculada a unidades productivas muy pequeñas, de naturaleza familiar, en las que se utilizaban metodologías de capacitación basadas en “aprender haciendo”, que fueron modificadas por la Revolución Industrial y por las exigencias de formación de personal asociadas a las dos guerras mundiales. En este progreso intervinieron también los avances de la pedagogía y la teoría del aprendizaje adulto que se han reflejado en la cantidad y calidad de las acciones formativas destinadas a las empresas.

La expansión y complejidad del proceso de capacitación laboral para empresas que se observa en las últimas décadas no debe hacer perder de vista que se trata de un fenómeno construido a lo largo del tiempo y al compás de profundas transformaciones económico-sociales. Surge como consecuencia de demandas del mundo del trabajo y se convierte en un campo relativamente independiente, con una lógica propia, intereses particulares, actores relevantes con poder de decisión, contacto con el campo educativo y un marco dado por las regulaciones sociales y económicas del contexto en que se desarrolla.

Los distintos tipos de capacitación laboral pueden clasificarse en dos grandes grupos: capacitación general y capacitación específica. La capacitación es de carácter general si el aumento de la productividad futura del trabajador ocurre no sólo dentro de la empresa o circunstancia particular en que se encuentre el trabajador al momento de la capacitación, sino que sus efectos se pueden validar también en otras empresas o experiencias laborales (futuras) del trabajador. Por otra parte, la capacitación es específica si el incremento de la productividad sólo se realiza dentro de la empresa a la que pertenece el trabajador que se capacita.

Una evaluación de los diversos sistemas de capacitación debiera incluir distintos tipos de evaluación, cada una de las cuales responde a distintas

preguntas que el evaluador realiza. Algunas de las actividades que constituyen una evaluación de programas son:

- **Monitoreo de Performance:** cómo opera un programa; el grado en que los objetivos del programa se están logrando. Ejemplos de indicadores de performance son: proporción de participantes del programa que están empleados, ingresos mensuales de los participantes del programa, costos del programa, entre otros.
- **Evaluaciones de Impacto:** se enfocan en la causalidad. ¿Tiene el programa los efectos esperados? ¿Cuál es la magnitud del efecto? ¿Tiene el programa efectos inesperados? Estas evaluaciones cuando se realizan correctamente, pueden comparar los resultados del programa con alguna medida de lo que hubiera ocurrido sin la realización del programa.
- **Evaluaciones de Costo y Costo-Beneficio:** miden los costos del programa, en relación a los usos alternativos de los mismos recursos y los comparan con los beneficios del programa.
- **Evaluaciones de Procesos:** cómo opera un programa; se documentan los procedimientos y actividades realizados en la entrega de un servicio. Ayudan a identificar problemas en la entrega de servicios y estrategias para solucionarlos.

En la actualidad, las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) proporcionan nuevos procedimientos y sistemas de capacitación cuya efectividad y persistencia está por verificarse.

Es en este contexto que la investigación se ha desarrollado y pretende contribuir al quehacer empresarial, especialmente con respecto a la evaluación y pertinencia que se debe observar al momento de elegir el sistema de capacitación, por parte de los responsables de capacitación en

las empresas. Se ha comprobado empíricamente la superioridad de la capacitación presencial sobre otros tipos de capacitación.

Por otro lado, deseo hacer una atinencia sobre los sistemas no presenciales que hemos tratado. Esta alternativa aún se encuentra en proceso de maduración en las empresas de nuestro medio, más aún si consideramos el veloz avance tecnológico y la inversión en equipamiento. Por lo tanto la pregunta sobre cuál es el mejor sistema de capacitación laboral queda aún pendiente por responder. Las TIC recién se están posicionando con fuerza en el mercado laboral. Asimismo queda la pregunta acerca de cuán efectiva sería una capacitación presencial apoyada eficientemente por métodos no presenciales de última generación.

En consecuencia, el contenido de esta investigación trata metodológica y secuencialmente los aspectos fundamentales para cumplir con los requisitos que exigen su desarrollo.

En el primer capítulo, se presenta el planteamiento metodológico del estudio, donde se detalla la problemática de la investigación, los objetivos a lograr, la justificación de la investigación y sus limitaciones, todo ello ha permitido centrar el análisis bajo un enfoque de investigación preciso y orientado a la demostración de las hipótesis.

En el segundo capítulo, se examina el marco teórico conceptual sobre el rol que desempeña en la actualidad la gestión del capital humano en las organizaciones así como la importancia de la capacitación y sus efectos en el desarrollo y mejoramiento del desempeño de los trabajadores. Adicionalmente se hace una revisión de los distintos aspectos del aprendizaje y también se presentan tópicos sobre la evaluación del desempeño, que le dan sustento y rigor a lo planteado en la investigación.

En el tercer capítulo, se hace el desarrollo de toda la metodología de la investigación, se especifica el tipo y diseño, se trata el tamaño de la población y criterios para determinar la muestra. A su vez, se ven los

instrumentos utilizados y el procesamiento estadístico empleado. Además se señalan la hipótesis de trabajo y sus variables analizadas.

En el cuarto capítulo, se hace una presentación del análisis e interpretación de los resultados obtenidos y el detalle de la demostración de las hipótesis propuestas.

En el quinto capítulo, se resumen las conclusiones y recomendaciones a las que hemos llegado. Adicionalmente entregamos una bibliografía sobre los temas tratados.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Según estadísticas de OSIPTEL³ el total de líneas telefónicas celulares durante el Primer Semestre del 2010 alcanza la suma de 27,099,375 de líneas, de las cuales, 17,139,925, es decir, más del 63% corresponden a Telefónica Móviles. Esto quiere decir que el Grupo Telefónica en el Perú atiende actualmente a más de 17 millones de líneas de telefonía móvil, situación ésta que configura altísimas necesidades de capacitación por parte del personal dedicado a la Atención al Cliente; tanto por la cantidad como por la diversidad de consultas.

En este contexto caracterizado por el dinamismo, la diversidad y la complejidad de los asuntos sujetos a consulta, el método tradicional de capacitación, es decir, el denominado “Educación Presencial” (face to face) se evidencia insuficiente para afrontar la actual demanda de formación por parte de la institución.

De esta manera, inducida por las circunstancias, la institución ha debido recurrir a métodos alternativos de capacitación tales como los denominados “Sistemas de Educación a Distancia” (Educación Virtual, Video Conferencia y Audio Conferencia) para capacitar a su cada vez más numeroso personal.

Es ante esta realidad que la empresa requiere comprobar la efectividad real de estos sistemas. Con este propósito se plantea conformar cuatro grupos de capacitados (Educación Presencial, Educación Virtual, Video Conferencia y Audio Conferencia) y comparar el posterior desempeño

³ OSIPTEL. Información Estadística de Telecomunicaciones. Líneas en Servicio por Empresa. Lima, 2010.

laboral después de tres meses de cada uno de los cuatro grupos conformados).

En el caso específico del estudio planteado recurrimos a las modalidades no presenciales por las siguientes razones:

- a.- Escasa disponibilidad de tiempo por parte del personal a ser capacitado. La capacitación presencial supone, por lo general, un traslado físico del personal al centro de capacitación, lo que implica requerimientos de tiempos y gastos.
- b.- La empresa dispone de la infraestructura tecnológica necesaria para implementar programas de capacitación no presenciales.
- c.- El personal a ser capacitado está conformado por jóvenes con conocimientos informáticos bastante amplios lo que les permite dominar fácilmente los procedimientos técnicos.

En el terreno de la comunicación y sus herramientas más modernas, la educación a distancia ha encontrado su mejor soporte. Las nuevas tecnologías operan en un contexto informativo supeditado al papel que juegan las necesidades, los objetivos, contenidos y actividades del destinatario. Dejando claro que los medios por si solos, no mejoran el entorno educativo. Lo harán en la medida en que se hayan seleccionado adecuadamente y tomando en cuenta sus posibilidades.

La llegada de la tecnología digital y con ella la informatización y el mundo de las computadoras personales, así como el gran aporte de las telecomunicaciones para el tratamiento de la información ha variado substancialmente los procesos de comunicación⁴. De la unión de las telecomunicaciones con la informática emerge la telemática y con ella la diversidad de procesos interactivos a distancia: videotexto, acceso a bancos de datos o de imagen, mensajería, correo electrónico, etc.

⁴ García V. Ana. Las nuevas tecnologías en la formación del profesorado, Madrid, Universidad de Salamanca, Narcea, 1996.

Las nuevas tecnologías no suponen una ruptura con las anteriores, se trata de un proceso evolutivo con pasos cuantitativos y cualitativos. El estudiante se encuentra con una gran variedad de datos, un mundo de conocimientos donde los objetivos y requerimientos del usuario localizan una abierta configuración para la consulta. La potencialidad de la computadora en cuanto a su interactividad, tiempo de respuesta, flexibilidad, ritmos de aprendizaje, ha provocado nuevas habilidades en los estudiantes donde pueden acceder más rápido a la información internacional, con una capacidad globalizadora que sensibiliza, humaniza y vincula la realidad del mundo con sus expectativas de vida; cuestionando seriamente los métodos pedagógicos tradicionales que limitan la expansión de las habilidades. Por ello los docentes en la actualidad deben usar con mayor frecuencia las nuevas tecnologías en el trabajo académico. El uso de los satélites y la fibra óptica para estos equipos, junto con la teleconferencia, pueden reducir las distancias y los costos de la enseñanza, estableciendo contactos con los alumnos casi a tiempo real, así como también para que el tutor realice su labor con mayor calidad y eficiencia con respecto a las dificultades, dudas o comentarios de las personas que estudian.

La educación a distancia y el uso de las nuevas tecnologías están destinados a resolver las necesidades de la sociedad actual de una demanda por educación permanente y con calidad, ambas estrechamente vinculadas a los sectores productivos que sirven como indicadores de los requerimientos y rumbos que deben tomar los sistemas educativos. Es indudable que la enseñanza a distancia amplía la cobertura para el acceso a la educación de todos aquellos grupos que no tuvieron la posibilidad de hacerlo en su tiempo, o bien para la actualización de la sociedad que quiere seguir las reconversiones que le impone el desarrollo científico y tecnológico. Educación a distancia es democratización al permitir pluralizar el acceso a la escuela y al conocimiento para convertir a los sujetos a una cultura de la sensibilidad humana con pensamiento crítico y reflexivo que agote los hábitos

desarrollados de una frustrada capacidad de pedir cualquier cosa porque no se visualiza nada, producto de una desvinculación entre teoría - práctica, y de las deficiencias que la institución cara a cara no ha podido resolver.

La metodología no presencial de educación ha sido implementada con éxito en carreras de grado, en universidades públicas y privadas y en el nivel medio. También ha quedado demostrada la capacidad de la educación a distancia en proyectos no presenciales de apoyo escolar primario y hasta en planes de alfabetización. Es en estos primeros niveles, en los cuales es dable esperar un menor desarrollo de capacidades para la autogestión del aprendizaje, requieren de una mayor presencia de recursos visuales y un esfuerzo más grande en la transmisión de técnicas de estudio así como en la gestión tutorial, en algunos casos con un incremento de las sesiones presenciales de orientación, refuerzo y evaluación de los procesos.

Un informe del Banco Mundial⁵ referido a las áreas que puede abarcar la educación a distancia y el tipo de usuarios que pueden beneficiarse con ella expresa que son "casi todos los campos del currículo de las carreras de pregrado universitarias y muchas áreas de postgrado; capacitación vocacional y técnica en la industria y las empresas: programas de educación básica y capacitación en las fuerzas armadas de la mayoría de los países; programas de educación continua, en el trabajo, para profesionales de la salud, docentes y otros profesionales; educación básica para adultos, incluyendo el mejoramiento de prácticas agrícolas e incluso programas de alfabetización tanto en países industrializados como en desarrollo; materias dirigidas a niños en edad escolar, especialmente aquellas en donde los especialistas no están disponibles localmente". En el ámbito laboral y privado, las empresas han aprovechado las ventajas de las nuevas tecnologías aplicadas a la

⁵ Raffoul, Norberto. Educación a distancia. Una respuesta a la demanda de educación superior en la Argentina del nuevo milenio, Cinterac, 1999. <http://www.edudistan.com>

formación no presencial para incorporar mecanismos de capacitación permanente de su personal, haciendo uso intensivo no solamente de la Internet, sino también de la intranet, es decir de sus propias redes informáticas. Dotada de herramientas de tan alta capacidad operativa, la modalidad se consolida como capaz de abarcar las más diversas ramas del saber, al tiempo que recibe nuevos impulsos a su capacidad intrínseca de democratizar y diseminar los conocimientos, favoreciendo el acceso a los mismos de personas con capacidades, limitaciones y saberes diferentes.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 PROBLEMA PRINCIPAL

¿Existen diferencias significativas en desempeño laboral entre los cuatro grupos expuestos a diversos sistemas de capacitación (Educación Presencial, Educación Virtual, Video Conferencia y Audio Conferencia)?

1.2.2 PROBLEMAS ESPECÍFICOS

¿Los participantes expuestos a la Educación Presencial presentan un rendimiento laboral superior a los participantes expuestos a los otros sistemas de capacitación?

¿Los participantes expuestos a la Educación Virtual presentan un rendimiento laboral superior a los participantes expuestos a los otros sistemas de capacitación?

¿Los participantes expuestos a la Educación con Video Conferencia presentan un rendimiento laboral superior a los participantes expuestos a los otros sistemas de capacitación?

¿Los participantes expuestos a la Educación con Audio Conferencia presentan un rendimiento laboral superior a los participantes expuestos a los otros sistemas de capacitación?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar si existen diferencias significativas en desempeño laboral entre los cuatro grupos expuestos a diversos sistemas de capacitación (Educación Presencial, Educación Virtual, Video Conferencia y Audio Conferencia).

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar si los participantes expuestos a la Educación Presencial presentan un rendimiento laboral superior a los participantes expuestos a los otros sistemas de capacitación.
2. Establecer si los participantes expuestos a la Educación Virtual presentan un rendimiento laboral superior a los participantes expuestos a los otros sistemas de capacitación.
3. Verificar si los participantes expuestos a la Educación con Video Conferencia presentan un rendimiento laboral superior a los participantes expuestos a los otros sistemas de capacitación.
4. Esclarecer si los participantes expuestos a la Educación con Audio Conferencia presentan un rendimiento laboral superior a los participantes expuestos a los otros sistemas de capacitación.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Análisis del Entorno

Guerrero⁶ señala que la educación a distancia fue creciendo a lo largo del siglo XX como una vía alternativa de formación, dirigida a aquellas personas que, bien por su situación geográfica (alumnos en zonas rurales), bien por sus condiciones de trabajo (personas con poco tiempo para atender una enseñanza escolarizada), bien por sus condiciones físicas (personas con discapacidades) o bien por propia opción personal, elegían una formación más acorde con sus posibilidades.

El nuevo entorno de la innovación tecnológica con aplicación a la educación en general tendrá que tomar en cuenta un diseño integral bajo las siguientes circunstancias:

- Los equipos de trabajo de las instituciones universitarias a distancia tendrán que dar un uso pedagógico a las nuevas tecnologías para que representen un pilar importante en su promoción y desarrollo para potenciar el aprendizaje de más calidad.
- Los docentes son sujetos activos que tienen su propia forma de entender su práctica, y sus experiencias y habilidades profesionales definen las consecuencias de la innovación características del uso de los distintos programas y medios educativos.
- El uso pedagógico de los medios requiere de una amplia formación de los profesores que hay que cuidar con esmero. Las estrategias de la formación incluye diversos tipos que van desde las tecnologías, su dominio y aplicación, específicamente educativo, para que éstas puedan integrarse al currículum,

⁶ Guerrero, M. Conceptos en torno a la Educación a Distancia. México, NHC, 2006.

además, de una forma de capacitación que indique la manera de llevarla a cabo en el contexto escolar.

- La incorporación de las nuevas tecnologías requiere de condiciones adecuadas para la clarificación de las funciones, los propósitos y las contribuciones educativas a los mismos.
- Para aprovechar al máximo el uso pedagógico de la infraestructura tecnológica es necesario comprometerse con el desarrollo de condiciones naturales de enseñanza, crear apoyos pedagógicos durante la puesta en práctica, tener disponibilidad de materiales, un trabajo reflexivo y crítico por parte del profesorado y el establecimiento de ciertas condiciones y procesos institucionales que reconozcan y potencien el uso pedagógico continuado.

La educación a distancia y el uso de la nuevas tecnologías están destinados a resolver las necesidades de la sociedad actual de una demanda por educación permanente y con calidad, ambas estrechamente vinculada a los sectores productivos que sirven como indicadores de los requerimientos y rumbos que deben tomar los sistemas educativos, es indudable que la enseñanza a distancia amplía la cobertura para el acceso a la educación de todos aquellos grupos que no tuvieron la posibilidad de hacerlo en su tiempo, o bien para la actualización de la sociedad que quiere seguir las reconversiones que le impone el desarrollo científico y tecnológico. Educación a distancia es democratización al permitir pluralizar el acceso a la escuela y al conocimiento para convertir a los sujetos a una cultura de la sensibilidad humana con pensamiento crítico y reflexivo que agote los hábitos desarrollados de una frustrada capacidad de pedir cualquier cosa porque no se visualiza nada, producto de una desvinculación entre teoría - práctica, y de las deficiencias que la institución cara a cara no ha podido resolver.

En cuanto a la pertinencia de un estudio como el nuestro debemos señalar que, en términos generales, las experiencias en diversos

países reflejan un mayor y precedente desarrollo de la educación a distancia en niveles de Educación Superior, en los cuales los alumnos poseen una clara capacidad de reflexión y pensamiento abstracto, tienen diversos vínculos con actividades intelectuales, habilidades para el desarrollo discursivo del pensamiento y una alta motivación relacionada al aprendizaje significativo.

No obstante, la metodología no presencial de educación ha sido implementada con éxito en carreras de grado, en universidades públicas y privadas y en el nivel medio. También ha quedado demostrada la capacidad de la educación a distancia en proyectos no presenciales de apoyo escolar primario y hasta en planes de alfabetización. Es en estos primeros niveles, en los cuales es dable esperar un menor desarrollo de capacidades para la autogestión del aprendizaje, requieren de una mayor presencia de recursos visuales y un esfuerzo más grande, tanto en la transmisión de técnicas de estudio como en la gestión tutorial, y en algunos casos con un incremento de las sesiones presenciales de orientación, refuerzo y evaluación de los procesos.

Un informe del Banco Mundial⁷ referido a las áreas que puede abarcar la educación a distancia y el tipo de usuarios que pueden beneficiarse con ella expresa que son "casi todos los campos del currículo de las carreras de grado universitarias y muchas áreas de postgrado; capacitación vocacional y técnica en la industria y las empresas; programas de educación básica y capacitación en las fuerzas armadas de la mayoría de los países; programas de educación continua, en el trabajo, para profesionales de la salud, docentes y otros profesionales; educación básica para adultos, incluyendo el mejoramiento de prácticas agrícolas e incluso programas de alfabetización tanto en países industrializados como en desarrollo;

⁷ Raffoul, op. cit.

materias dirigidas a niños en edad escolar, especialmente aquellas en donde los especialistas no están disponibles localmente."

En el ámbito laboral y privado, las empresas han aprovechado las ventajas de las nuevas tecnologías aplicadas a la formación no presencial para incorporar mecanismos de capacitación permanente de su personal, haciendo uso intensivo no solamente de la Internet, sino también de la intranet, es decir de sus propias redes informáticas. Dotada de herramientas de tan alta capacidad operativa, la modalidad se consolida como capaz de abarcar las más diversas ramas del saber, al tiempo que recibe nuevos impulsos a su capacidad intrínseca de democratizar y diseminar los conocimientos, favoreciendo el acceso a los mismos de personas con capacidades, limitaciones y saberes diferentes. Es por ello que, más allá de las instituciones educativas y las empresas, también han adoptado la modalidad las Organizaciones No Gubernamentales, como el caso de la Cruz Roja Internacional, que aprovechan las ventajas de la modalidad en orden a sus fines sociales no lucrativos.

1.4.2 Análisis Interno

La educación a distancia se ha establecido generalmente para atender a una población adulta que aprende y se manifiesta de una manera diferente al alumno de otros niveles e instituciones educativas. El que aprende en la enseñanza a distancia es generalmente una persona madura con una trayectoria vivencial que reúne un conjunto de experiencias, conocimientos, capacidades, hábitos, actitudes y conductas que propicia la participación en su propio proceso de formación, características éstas que reorganizan, valoran y filtran el mejoramiento de los futuros aprendizajes⁸.

⁸ González, A.P. y Gisberg, M. El comportamiento adulto durante el aprendizaje, Madrid, Fondo de formación, 1998.

Las actitudes de aprendizaje del alumno a distancia se definen por rasgos individuales, autónomos y flexibles que potencian el trabajo independiente al estar relacionado con los materiales didácticos impresos o tecnológicos, con los tutores y con la sede central o centros de apoyo, el contacto con todo esto configura y representa la presencialidad de la educación a distancia, además, la inserción directa con la realidad es aun más que poderoso sustituto de aquella relación presencial-escolar. La realidad y no el profesor proporcionan los problemas, da sentido a los saberes y valida las experiencias del que aprende. La realidad diaria es su campo de experimentación y la comprobación de su capacidad de modificación.

El aprendizaje adulto es una actividad interna que se rige por motivaciones internas y que se enriquecen cuando más se fomenta la transferencia y la interdisciplinariedad, por ello la educación a distancia debe presentar de manera clara cuáles son sus objetivos y alcances en cualesquiera de sus programas, para que así el aprendizaje estructure y sistematice los conocimientos para lograr la optimización en el sujeto que aprende a aprender y aprende a hacer. Aunque autonomía e independencia son características del aprender a distancia en la que el alumno se responsabiliza de la organización de su trabajo, de la adquisición de conocimientos y de la asimilación de éstos a su propio ritmo, es claro que esta autonomía no es plena, es decir, este aprendizaje constituye también una recepción y procesamiento de algo que el adulto no tiene y no puede alcanzar por medios propios, es consciente de lo que le hace falta y en definitiva tomar por sí mismo la pertinente decisión de ser ayudado en el empeño.

El heterodidactismo y la multitud de contextos hace que el individuo reaccione de manera distinta, promoviendo una cultura de la reflexión sosegada, analista y precavida en la aplicación de los conocimientos que impulsa con vigor innovador la organización de su labor y la vida

personal. Actividad en educación a distancia conduce a criterios abiertos a los demás y a las nuevas experiencias que no dejan permear al escepticismo.

El vertiginoso desarrollo en el aprendizaje a distancia plantea la presentación de materiales de estudio que parten de problemas y no de soluciones ya elaboradas, significa favorecer el aprendizaje genético. Intentar una estrategia de resolución de problemas en los estudios a distancia supone ofrecer contenidos con diversidad y pluralidad, que hacen recapacitar a los alumnos sobre las distintas y variantes interpretaciones y sobre el hecho de que el resultado de sus conclusiones sean aceptados o defendibles ante un mismo hecho o teoría.

Podemos redimensionar el papel del alumno en un estudio solitario que requerirá de hábitos de auto aprendizaje tales como técnicas de estudio, de lectura rápida y comprensiva, de organización y distribución del tiempo, del trabajo en equipo con otros compañeros para impedir el aprendizaje en la soledad; la aplicación de técnicas como las llevadas a cabo por Costa Rica como son la dinámica de grupos para la interacción humana⁹, el diálogo y la formulación de preguntas son algunos de los rasgos que inducen al sentido de pertenencia. Lo señalado apunta a revalorizar las tácticas educativas para impedir la creciente ola de deserción que ha protagonizado a la educación a distancia.

Así enfocado el problema planteamos a continuación las razones que consideramos sustentan nuestro estudio:

- El estudio de este problema es políticamente viable por ser la Educación a Distancia un factor importantísimo dentro de las

⁹ Villegas, J. José. Síntesis diacrónica del sistema tutorial de la uned. En Revista Interamericana de Desarrollo Educativo. Num. 105, Washington, E.U., OEA, 1999

modernas estrategias educativas y por su significación para el desarrollo de la economía regional y nacional.

- Porque permitirá conocer la actual situación de la Educación a Distancia en una importante empresa de telecomunicaciones de nuestro medio.
- Porque al conocer los resultados de la investigación las entidades interesadas estarán en condiciones de asumir las recomendaciones planteadas a fin de mejorar la calidad de sus servicios de Educación a Distancia.
- Porque, permitirá plantear las sugerencias y recomendaciones pertinentes orientadas a la optimización de este importante servicio educativo en nuestro medio.
- Porque, en esta oportunidad se dan las mejores condiciones de factibilidad, viabilidad, utilidad y conveniencia para realizar esta investigación.
- Porque se dispone de recursos humanos, económicos y materiales suficientes para realizar la investigación.
- Porque es factible llevar a cabo el estudio en el tiempo previsto y con la metodología necesaria.
- Porque el investigador conoce y domina los métodos seleccionados.
- Porque no existen problemas éticos-morales para el desarrollo de la investigación.
- Porque los resultados de este estudio pueden servir de referencia y motivación para la réplica de estudios similares en otros lugares.
- Porque el investigador participante está interesado y motivado en el estudio del problema y tiene la competencia suficiente para llevar a cabo la investigación.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES RELACIONADOS CON LA DE INVESTIGACIÓN

2.1.1 Estudios sobre Capacitación

Se ha encontrado investigaciones recientes relacionadas a la capacitación empresarial en universidades foráneas, considerando que el avance tecnológico y la aplicación de modernas modalidades de capacitación son más comunes o de uso más intenso en organizaciones de otras economías.

El tema central de este tipo de investigaciones está relacionado al diagnóstico y ventajas de la aplicación de modernos programas de capacitación. Es el caso del trabajo desarrollado por Olivia López en la Universidad Realística de Méjico (2004) con el título “**Detección de necesidades de capacitación**”, en ella concluye que: La capacitación es un medio eficaz para incrementar las posibilidades de desarrollar nuevas aptitudes y mejorar actitudes en el recurso humano. La capacitación en el sector productivo, permite asegurar las capacidades de su fuerza laboral, desarrolla la habilidad de adaptación, innovación y aprendizaje continuo, prepara a la empresa para enfrentar nuevas tecnologías, mercados y cambios en la demanda.

Otro estudio al respecto, es el desarrollado por Carolina Sutton en la Universidad de Belgrano, Argentina, 2001, que lleva por título “**Capacitación de Personal**”, el objetivo de este trabajo fue realizar una investigación que permitiera distinguir y precisar la eficiencia y eficacia, los beneficios, logros alcanzados y la importancia de la función de la educación que imparten las organizaciones a su personal, conocida como “capacitación”, enfocándose particularmente

en el personal que interactúa con los clientes de una empresa. Asimismo, se pretendió medir la influencia de esta actividad dentro de las organizaciones. Para ello se realizó un estudio descriptivo del proceso de capacitación en las empresas y se investigó en qué consiste la capacitación, cómo se manifiesta, qué características tiene, dónde se manifiesta, y todo aquello relacionado con la misma. Permite comprender que día a día las empresas verifican que los recursos humanos son el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico, por lo tanto, urge que el personal siempre se encuentre capacitado.

Claudia Ordaz realizó el estudio **“Importancia de la detección de necesidades en un programa de capacitación para una empresa de servicios”** en la Universidad Autónoma de Tamaulipas, México, 2000, En ella se pudo verificar que después del programa de capacitación los empleados de DHL tuvieron un cambio de actitud hacia los clientes. Tenían más tolerancia, comprensión y atención hacia los clientes. Por otro lado, los programas de entrenamiento sin una unión a una necesidad del negocio o a un cliente tienen una posibilidad reducida de producirle resultados a la organización. Un curso de entrenamiento exitoso tiene un impacto en la necesidad del negocio, detrás de la petición de entrenamiento.

Un trabajo similar aplicado al sector metalúrgico fue el desarrollado por Mario Poy en la Fundación para la Promoción de la Seguridad y Salud en el Trabajo de Argentina (2002), el título fue **“Diagnóstico sobre necesidades de capacitación en la industria metalúrgica”**, el objetivo de este estudio fue determinar las principales exigencias a las que se ven confrontados los trabajadores del sector y establecer un núcleo de prioridades que permitan un adecuado diseño e implementación de acciones de capacitación, atendiendo las necesidades específicas de los distintos agentes involucrados. En el estudio se logra reconocer que la capacitación ayudaría bastante o

mucho para mejorar la prevención de riesgos en el trabajo, siendo particularmente importante en el sector Pymes, para la reducción de los riesgos físicos y químicos y de los riesgos ergonómicos.

2.1.2 Estudios sobre la Influencia de la Tecnología en el Aprendizaje

El estudio **“La influencia de las tecnologías de la información y de la comunicación en el proceso e enseñanza y aprendizaje”** elaborado por Álvaro Marchesi, Elena Martín, Enrique Casas, Augusto Ibáñez, Isabel Monguillot, Vicente Rivière y Felipe Romero en el Instituto de Evaluación Idea de España (2003), pretendió averiguar los cambios que se producen en las creencias y en las actitudes de los profesores en relación con la utilización de las TIC's. Asimismo, detectar los cambios en las actitudes de los alumnos y en su valoración de la enseñanza. Comprobar la influencia de los contenidos multimedia e interactivos en el aprendizaje de los alumnos y comprobar el impacto de la utilización de las TIC's en las relaciones entre alumnos. Se logra corroborar la trascendencia del modelo de enseñanza incorporando la computadora a las aulas.

Otro trabajo que nos permite observar la aplicación de modernas tecnologías en el aula es **“Estudio sobre el uso de los foros virtuales para favorecer las actividades colaborativas en la enseñanza superior”**, desarrollado por Begoña Gros Salvat en la Universidad de Barcelona, España (2003), el objetivo fundamental fue analizar el uso de los foros virtuales en el proceso de enseñanza-aprendizaje universitario con especial énfasis en las actividades colaborativas. A partir de los análisis realizados se introduce una reflexión sobre los modelos pedagógicos más adecuados para promover el trabajo colaborativo en entornos semi-presenciales. Se concluye que el profesor desempeña un rol “diferente”, se muestra como un facilitador, un asesor y tiene un gran entusiasmo por el uso de la herramienta como complemento a las clases presenciales.

Otro trabajo relacionado al aprendizaje es **“Actitudes ante el aprendizaje y rendimiento académico en los estudiantes universitarios”**, desarrollado en la Universidad de Valencia, España (2007), por Bernardo Gargallo y otros investigadores, en el cual su objetivo fue analizar la incidencia de las actitudes hacia el aprendizaje en el rendimiento académico de los alumnos de la universidad. Se encontraron correlaciones significativas entre las actitudes hacia el aprendizaje de los estudiantes universitarios y el rendimiento académico, lo que demuestra que existe una relación entre actitudes y rendimiento. También se concluyó que sería importante la implementación de metodologías de enseñanza y evaluación más activas y constructivas; y una revisión de la relación profesor-alumno, también en la universidad, como relación educativa y no sólo instructiva.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD DEL CAPITAL HUMANO

En un contexto de competitividad global, desarrollo sostenible y guerra por el talento, el capital humano de las empresas y de los países se erige como una importante fuente generadora de valor. En tal sentido, es esencial para toda organización del siglo XXI efectuar una gestión eficaz y eficiente en la dirección de personas, a fin de lograr continuamente desempeños superiores.

Dada la importancia fundamental del capital humano en las empresas de elevada competitividad, resulta imprescindible contar con un desempeño que contribuya de manera realista con la visión, misión, objetivos estratégicos y tácticos de la empresa. Por ello, se deben

determinar y aplicar las mejores estrategias para lograr el desarrollo del capital humano y la consecuente generación de valor agregado.

El concepto de creación de valor, generalmente está referido en términos económicos. Sin embargo, existen activos intangibles que están relacionados con las capacidades de los colaboradores, la cultura organizativa, que muchas veces suelen ser más valiosos que los activos tangibles y que, al no ser tomados en cuenta, pueden perjudicar los resultados económicos. Es por ello, que en tiempos de continuas transformaciones, la gestión del capital humano se convierte en un elemento estratégico clave para el éxito de una organización, pues es el eje fundamental para la creación del valor social de las empresas y ser más competitivas.

Las empresas han tenido como problema clave el crear y mantener una ventaja competitiva¹⁰ que la diferencie de sus rivales y le permita obtener una rentabilidad sostenida a lo largo del tiempo. Hasta fines del siglo XX la dirección estratégica se centraba en la búsqueda de la ventaja competitiva a través del mercado. Lo importante era descubrir la adecuada combinación producto-mercado, ya que la competencia se entendía como una guerra de posesión.

Posteriormente, luego de muchos estudios se ha demostrado que la fuente de ventaja competitiva no se encuentra exclusivamente en las características del entorno, sino que también puede aparecer en características internas de la empresa. Es así que las empresas empiezan a apreciar que poseen un conjunto heterogéneo de recursos y capacidades y la mejor forma de competir es ir generando nuevas combinaciones como fuente de ventaja competitiva.

¹⁰ Atributo con carácter de exclusividad que posee una empresa, implementado bajo una estrategia de creación de valor y que a su vez, sea sostenible en el tiempo.

Al respecto, Sastre y Aguilar¹¹ refieren que en “la actualidad se concede gran importancia a la obtención de recursos intangibles, y entre ellos, en especial, al desarrollo de las habilidades de los recursos humanos de la empresa”. Luego añaden que existe un creciente interés en los últimos años acerca del desarrollo y la gestión del capital humano como argumento principal de ventaja competitiva, concibiéndose como uno de los principales activos de la empresa.

Es así que diferentes especialistas que han trabajado a profundidad la Administración del Capital Humano, le conceden un papel estratégico en las organizaciones así como al Director o Administrador de esta importante área. Esto lo podemos observar en sus definiciones:

Para R. Wayne Mondy y Robert Noe¹² “La administración de recursos humanos (ARH) es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Como consecuencia, los gerentes de cada nivel deben participar en la ARH. Básicamente, todos los gerentes logran hacer algo a través de los esfuerzos de otros; esto requiere una ARH eficaz”.

Para John Ivancevich¹³ “la administración de recursos humanos es la función de la organizaciones que facilita el mejor aprovechamiento de las personas (empleados) para alcanzar las metas de compañías e individuos”. Enfatiza que todos los gerentes deben interesarse en las personas.

En la actualidad la mayoría de las grandes empresas cuentan con una Dirección o Gerencia de Recursos Humanos que desarrolla actividades de carácter estratégico. Dessler¹⁴ señala que “la administración estratégica de recursos humanos significa formular y

¹¹ Sastre, M. y Aguilar, E. Dirección de recursos humanos, Madrid, Mc Graw Hill, 2003, pp. 5.

¹² Mondy, R. y Noe, R. Administración de recursos humanos, México, Pearson, 2005, pp. 4.

¹³ Ivancevich, op. cit. pp. 5.

¹⁴ Dessler, Gary. Administración de recursos humanos, México, Pearson, 2009, pp. 13.

ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas”.

En ese contexto el trabajo del Gerente de Recursos Humanos se ha extendido y se ha vuelto más estratégico con el paso del tiempo. Sastre y Aguilar¹⁵ señalan que “el responsable de recursos humanos debe tener una visión más global y estar integrado a las decisiones directivas de alto nivel, colaborando en el diseño de las líneas estratégicas del negocio así como en el diseño organizativo”.

Kenneth Alvares en la obra de Ulrich¹⁶ refiere que “la función primordial de los RR. HH. debe consistir en la entrega y/o desarrollo del capital humano que permita que la empresa sea cada día más competitiva, que opere con la máxima eficacia, y que lleve a cabo sus estrategias favorablemente. Los profesionales de los RR. HH. que entiendan estos objetivos y que tengan las habilidades empresariales necesarias para que se cumplan serán de un valor incalculable en el futuro”.

2.2.1.1 Conceptualización del capital humano en el siglo XXI.

Personas, recursos humanos, hacer más conscientes a las organizaciones de sus recursos humanos, estar en el negocio de la gente, son términos e ideas comunes en nuestra sociedad moderna. Existe una nueva ola en el trato profesional e interés por la gente en las organizaciones. En definitiva las organizaciones están en el negocio de la gente.

Aunque existe mucho avance en términos teóricos sobre la importancia de las personas en las organizaciones, todavía no lo es

¹⁵ Sastre y Aguilar, op. cit. pp. 16.

¹⁶ Ulrich, D., Losey, M. y Lake, G. El futuro de la dirección de recursos humanos, Barcelona, Gestión 2000, 2003, pp. 18.

tanto en la práctica. Peter Drucker dijo a inicios de 1990: hoy en día las organizaciones dicen eso de que “las personas son nuestro principal activo”. Pero son pocas las que practican lo que predicán y menos aún lo creen de verdad. Por otro lado, Michael Hammer, el gurú de la reingeniería, coincidía con lo vertido por Drucker y “la denominó como la mayor mentira del mundo empresarial norteamericano”.

Una de las razones por lo que las empresas no valoran a su personal “es porque no han sabido cómo hacerlo, no han encontrado una forma fiable de medir su valor ni de revalorizarlo con una mejor gestión señalan Brian, Hatch y Walker”¹⁷.

Por otro lado señalan que “para poder valorar a su personal, las empresas deben superar la idea de recursos humanos y pasar al concepto de capital humano”. El término recurso (del latín *resurgere*, volver a levantarse) implica la idea de algo disponible a lo que se puede recurrir cuando es necesario. En el contexto empresarial sería como algo que se puede reponer, se despide a un trabajador y vuelves a contratar otro mañana. La idea ahora es ver al trabajador como un capital, como algo que gana y pierde valor, dependiendo de cuánto y cómo se invierte en él.

Entonces, ¿Cómo podemos definir al capital humano? Si analizamos gramaticalmente la frase tenemos lo siguiente:

- Capital (del latín *caput*, cabeza) tiene varias acepciones. La más sencilla significa el primero, el más grande o el mejor. En la contabilidad moderna equivale al valor neto, a los activos de una empresa después de deducir todas sus obligaciones.

¹⁷ Brian, F., Hatch, J y Walker, D. Atraer, gestionar y retener el capital humano, Buenos Aires, Paidós, 2000, pp. 16.

- Humano (del latín, *homo*, *-inis* hombre) significa personal o relativo a las personas. Señala nuestra naturaleza biológica: ser humano es ser persona, no un animal ni un dios ni una máquina.

Si analizamos los grandes avances en temas de gerencia empresarial de las últimas décadas, podemos observar que los ejecutivos en ese entonces practicaban la planificación estratégica en los 70, la gestión de la calidad total en los ochenta y la reingeniería en los noventa. Todos estos movimientos hicieron importantes contribuciones para el buen gobierno de las empresas. A la luz de la experiencia, todos ellos, y los que les precedieron, pudieron haber dado mejores resultados si hubieran tenido en cuenta el valor del capital humano.

En todos ellos podemos encontrar un común denominador, el cual consistía en seguir considerando a los recursos humanos como un medio intercambiable o desechable, a fin de alcanzar algo mucho más importante: dominar el mercado, una mayor calidad de servicio y de producto, o procesos más eficientes. Todos dejaron de lado una realidad que hoy es gravitante en las organizaciones: las empresas no pueden obtener resultados positivos y duraderos si no son capaces de gestionar y potenciar el valor de su personal como fuerza de trabajo.

Si las empresas no toman en consideración estos aspectos fundamentales del capital humano, ninguna herramienta empresarial podrá funcionar con total eficiencia, ni la planificación, ni la calidad, ni siquiera la reingeniería a pesar de su importante éxito.

El concepto de capital humano en las organizaciones implica que se debe contemplar lo siguiente:

- Los trabajadores son seres humanos que no sólo sirven para mover otros activos sino que ellos son activos que hay que valorar, medir y desarrollar.

- Que son activos dinámicos que se pueden revalorizar con el tiempo, no activos inertes que se deprecian.
- Que son el más importante de los activos.
- Que como tales, los procedimientos utilizados para reclutarlos, compensarlos y desarrollarlos constituyen uno de los capítulos importantes del valor de una empresa.
- Que el valor de una empresa, el valor de las acciones de la empresa, puede deteriorarse si el capital humano es gestionado incorrectamente.

Otros autores refieren que el capital intelectual es la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que le dan una ventaja competitiva a la organización. Bajo esta premisa, se toma conciencia que los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización, hombres y mujeres que crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones.

No existe una sola definición de capital humano, pero cada vez más el concepto de recurso humano y la antigua forma de gestionar estos recursos, no han sido lo más adecuado para los fines que persiguen las empresas modernas.

2.2.1.2 Evolución de la gestión del capital humano.

“La historia de la Administración del Capital Humano¹⁸ se remonta a Inglaterra en la época en que los albañiles, carpinteros, curtidores y otros artesanos se organizan en gremios y aprovechaban su unidad para mejorar sus condiciones de trabajo”¹⁹. Estos gremios constituidos por pequeños propietarios fueron los precursores de las asociaciones patronales de hoy, siendo su principal motivación

¹⁸ Debe leerse como capital humano todo término que aparece en el estudio como: personal, recurso humano potencial humano, entre otros.

¹⁹ Ivancevich, op. cit., pp. 6.

representar sus intereses y ayudarse mutuamente. Esto se dio en el transcurrir de la edad media.

Con la llegada de la Revolución Industrial a fines del siglo XVIII se echaron los cimientos para la construcción de una sociedad nueva y compleja, donde la máquina a vapor sustituyó el lento trabajo manual. Esto cambió las condiciones laborales, los esquemas sociales y la división del trabajo. El nuevo sistema fabril da pie al surgimiento de un nuevo empleado, el jefe, quien ya no es el propietario del negocio.

A fines de 1880 algunos países promulgaron leyes para reglamentar las horas de trabajo de mujeres y niños, otros también legislaron para establecer salarios mínimos, reglamentar condiciones laborales y compensaciones que favorecían al trabajador.

La administración científica y el trabajo benefactor representan dos esquemas concurrentes que se iniciaron en el siglo XIX y que junto a la psicología industrial, se unieron en los tiempos de las guerras mundiales. La administración científica representó un esfuerzo por resolver las ineficacias tanto de la mano de obra como de la administración a través de métodos de trabajo, estudios de tiempos y movimientos, y especialización. La psicología industrial aplicaba principios enfocados a acrecentar la capacidad de los trabajadores para desempeñarse en forma eficaz y eficiente.

Frederick W. Taylor²⁰ es considerado el padre de la administración científica. En su trabajo como ingeniero de Midvale Steel Works de Filadelfia entre 1878 y 1890, estudió la eficacia de los trabajadores trató de encontrar la “única mejor manera” y la más rápida de hacer un trabajo. Resumía su administración científica como 1) ciencia, no

²⁰ Taylor, Frederick, Principios de Administración Científica, El Ateneo, Buenos Aires, 1981

reglas empíricas, 2) armonía, no discordia, 3) cooperación, no individualismo, y 4) producción máxima, no restringida.

Al tiempo que la administración científica se enfocaba en el trabajo y en hacerlo eficiente, la psicología industrial se centraba en el trabajador y las diferencias entre individuos; su objetivo era el mayor bienestar del trabajador. Hugo Munsterberg inició en 1913 el campo de la psicología industrial con su libro *Psychology and Industrial Efficiency*, que fue un estímulo y un modelo para el fomento de esta disciplina en Estados Unidos y Europa, tal como señala Ivancevich²¹. Munsterberg aportó mejoras en cuanto al análisis de puestos en cuanto a requerimientos mentales y emocionales así como en el desarrollo de dispositivos de prueba.

Los cambios tecnológicos drásticos, el crecimiento de las organizaciones, el surgimiento de los sindicatos, así como el interés y la intervención del gobierno en los asuntos de los trabajadores dieron origen a los departamentos de personal. No hay una fecha exacta de la aparición del primer departamento de personal, pero ya en la década de 1920 cada vez más organizaciones tomaban nota y se ocupaban de los conflictos entre empleados y directores. A los primeros directores de personal se les denominó secretarios de bienestar, quienes se encargaban de establecer un nexo entre administración y operarios.

Un avance importante en la administración de recursos humanos se dio a través del movimiento de relaciones humanas, fueron Elton Mayo y Fritz Roelthisberger quienes como resultado de sus estudios realizados en las instalaciones de Hawthorne de la Western Electric de Chicago entre 1924 y 1933, descubrieron la importancia que tenía el trato social y el trabajo en grupo para la producción y la satisfacción.

²¹ Ivancevich, op. cit., pp. 7.

Un cuadro muy ilustrativo nos muestra Joaquín Rodríguez²² en el que se aprecia la evolución histórica de la administración de personal, se detalla desde sus orígenes más remotos que datan del año 1550 A. de C. hasta la década del 30 del siglo pasado. (Ver anexo: cuadro 1)

Para fines de la década de 1960 la función de personal aún se consideraba exclusiva para obreros. Era tomada como una unidad de archivo que repartía botones (pines) por cumplir 25 años de antigüedad y coordinaba el paseo anual de la compañía.

Posteriormente, a la administración de personal se le da mucho énfasis al carácter funcional o administrativo que realiza dentro de la organización, tan es así que muchos autores aún la definen en ese sentido, es el caso de Rodríguez²³ que la define como “La planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación de contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y las necesidades de personal”.

Durante años la función de Administración de Recursos Humanos (ARH) no se le vinculó con el margen de utilidades de la compañía o con el llamado resultado final. La ARH era una unidad de “relleno” con planes para empleados, y no una parte importante de la planificación estratégica. En los últimos años, por el reconocimiento de la importancia crucial de la personas, la ARH se ha convertido en parte importante en la elaboración de los planes estratégicos de cada vez más organizaciones. Los planes y estrategias de recursos organizacionales y estratégicos están vinculados estrechamente, por lo tanto las estrategias de recursos humanos deben reflejar

²² Rodríguez, J. Administración moderna de personal, México, Thomson, 2007, op. cit., pp.11.

²³ Ibidem, pp. 7.

claramente a estrategia de la organización respecto de las personas, utilidades y eficacia general. En esencia, la ARH se considera ahora como un “centro de utilidades”, no un mero “centro de costos”.

Dave Ulrich y Wayne Brockbank²⁴ en un trabajo desarrollado recientemente en la Universidad de Michigan amplían el foco de la Dirección de Recursos Humanos y ofrecen diversos conceptos y herramientas con los que ayudan a redefinir y consolidar la propia arquitectura organizativa de recursos humanos. Lo que ellos denominan la transformación de recursos humanos se puede resumir en lo siguiente: “en la última década, los profesionales de recursos humanos han trabajado para convertirse en socios de negocios y para alinear su trabajo a las estrategias de negocios”. Esto quiere decir que “los profesionales de recursos humanos añaden valor cuando su trabajo ayuda a alguien a alcanzar sus objetivos”. En otras palabras, “la propuesta de valor de recursos humanos significa que las prácticas, departamentos y profesionales de recursos humanos deben producir resultados positivos para los stakeholders: empleados, managers, clientes y accionistas”. Para ello deben conocer a fondo las realidades de negocio externas, asumirlas y traducirlas en prioridades de recursos humanos, organizarse como una unidad de negocio y aportar valor en todas sus interacciones.

2.2.1.3 El sistema de la gestión del capital humano.

Vivimos en una sociedad que cambia rápidamente, donde los cambios se presentan a una velocidad creciente y sin precedentes, podemos afirmar que hoy en día la única constante es el cambio. Es por ello que el proceso de la Administración de Recursos Humanos nunca se detiene. Más bien es un procedimiento progresivo que trata

²⁴ Ulrich y Brockbank. La propuesta de valor de recursos humanos, Deusto, España, 2006, pp. 22.

de mantener siempre en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado.

Mondy y Noe²⁵ afirman que “las personas que participan en la administración de recursos humanos trabajan a través de un sistema integrado. Cinco áreas funcionales se relacionan con la ARH eficaz: proceso empleo, desarrollo de recursos humanos, compensación y beneficios, seguridad social y salud, relaciones laborales y con empleados”.

Por su parte Chiavenato²⁶ sostiene que “dentro de una visión sistémica de la administración de recursos humanos, los cinco procesos que comprende: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas, están íntimamente interrelacionados e interdependientes. Cada proceso puede considerarse como un subsistema de un sistema mayor”.

Werther y Davis²⁷ a su vez manifiestan que “una organización es también un sistema compuesto de divisiones, áreas, departamentos, etcétera. Cada actividad de recursos humanos constituye un subsistema, que se relaciona de manera directa con todas las demás actividades”. En este sentido todas las actividades de administración de capital humano mantienen una relación entre sí, donde cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del área de recursos humanos en general, así como por el entorno externo en que opera la organización.

Todos los especialistas coinciden al referir a la administración de recursos como un sistema, el cual comprende un conjunto de procesos denominados subsistemas. Sin embargo, existen

²⁵ Mondy y Noe, op. cit., pp. 5

²⁶ Chiavenato, I. Administración de recursos humanos, México, Mc Graw Hill, 2007, pp. 119.

²⁷ Werther y Davis. Administración de recursos humanos, México, Mc Graw Hill, 2008, pp. 21.

pequeñas diferencias en la forma de agrupar o presentar los diferentes procesos que comprende. Por otro lado, en las distintas formas de articular el sistema de recursos humanos encontramos la totalidad de funciones y actividades inherentes al área.

Para el desarrollo de la presente investigación hemos adoptado el modelo de administración de recursos humanos de Werther y Davis²⁸, dado que a nuestro parecer detalla en forma ordena e integral, la estructura y funcionamiento del sistema de recursos humanos, tal como se puede apreciar en la siguiente gráfica:

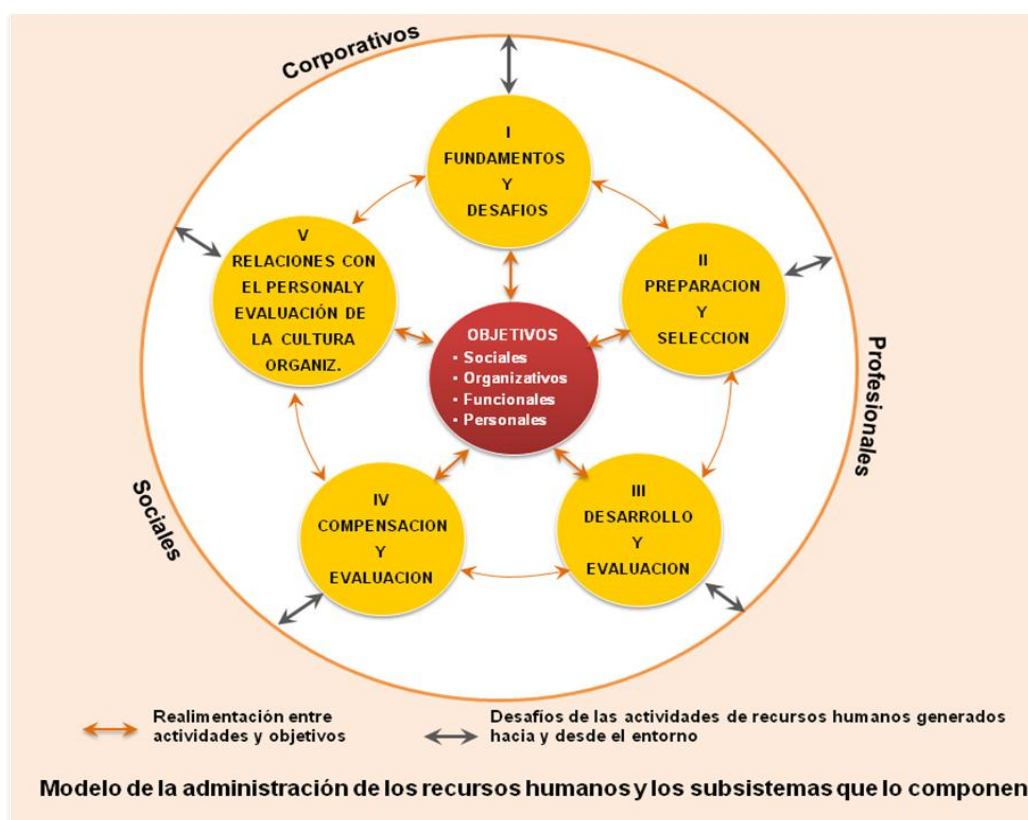


Gráfico 1: Modelo de un Sistema de Administración de Capital Humano. (Tomado de Werther y Davis, loc. cit.)

Un modelo de sistemas describe la actividad de la administración de capital humano en términos de requerir insumos, transformarlos y convertirlos en productos. Por consiguiente, el especialista de recursos humanos verifica que sus acciones han sido adecuadas

²⁸ Werther y Davis. loc. cit.

cuando los productos de su actividad son adecuados. Este proceso genera la realimentación, que es la posibilidad de contar con información para determinar si se ha obtenido el éxito o se ha sufrido un fracaso.

Una síntesis de los diferentes subsistemas que componen el modelo de Werther y Davis²⁹, se detalla a continuación:

a) FUNDAMENTOS Y DESAFÍOS

La administración de capital humano enfrenta numerosos desafíos en su relación con el personal. El básico es contribuir a que la organización mejore su eficacia y eficiencia de manera ética y socialmente responsable. Además, enfrenta otros desafíos: la creciente internacionalización de la actividad económica, el incremento en la competencia entre diversas corporaciones y las presiones que ejercen determinados sectores oficiales. Ello implica la organización del departamento de capital humano de una manera que pueda alcanzar sus metas y apoye a las demás áreas de la organización.

b) PREPARACIÓN Y SELECCIÓN

La administración de recursos humanos requiere de una adecuada base de información para desarrollar una eficiente labor. Para contar con un sistema de información sobre recursos humanos, es indispensable contar con datos sobre cada puesto de la empresa, así como las necesidades a futuro en términos de personal. A través de esta información se pueden diseñar los puestos adecuados a fin de que sean productivos y satisfactorios. Las estimaciones a futuro van a permitir desarrollar procesos proactivos de reclutamiento y selección de nuevos trabajadores.

²⁹ Werther y Davis. loc. cit.

c) DESARROLLO Y EVALUACIÓN

Una vez contratados los nuevos empleados, reciben un proceso de inducción tanto de la empresa como del puesto, en la que se les orienta sobre las políticas y procedimientos de la compañía. En la búsqueda de una mayor productividad del trabajador, se efectúa un diagnóstico de necesidades de capacitación y desarrollo, para luego ser capacitados en función de las necesidades de la compañía. Para calificar el desempeño de los empleados se llevan a cabo evaluaciones periódicas, para luego retroalimentar al trabajador y a su vez permitir a los gerentes tomar acciones para las mejoras correspondientes.

d) COMPENSACIÓN Y PROTECCIÓN

La compensación es un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución adecuada. La compensación moderna cubre prestaciones que ahora constituyen un elemento de creciente importancia en el paquete total de compensaciones y la compañía las debe mantener en correspondencia con la productividad del trabajador, a fin de retener la fuerza de trabajo y conservar la capacidad de competir. Por otro lado, la organización necesita proteger a sus integrantes de los riesgos de su labor mediante programas de salud y seguridad.

e) RELACIÓN CON EL PERSONAL Y EVALUACIÓN

Para mantener una fuerza de trabajo efectiva se requiere más que un pago justo y contar con instalaciones adecuadas. Los empleados necesitan motivación, y el departamento de capital humano es en gran medida responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo. Para mejorar la productividad de la empresa y mantener los niveles de satisfacción se emplean mecanismos de comunicación que asegure que los trabajadores estén informados.

2.2.1.4 Desafíos para una moderna gestión del capital humano.

En la actualidad se observa que las empresas para alcanzar el éxito deben ofrecer a sus clientes las mejores soluciones y la mejor atención a través del personal, y es en este punto donde los Recursos Humanos ocupan un importante papel dentro de toda organización, pasando a ser una de las bases estratégicas para competir con éxito. Podemos considerar a la organización como conocimiento acumulado sobre cómo resolver problemas. Las organizaciones necesitan saber para hacer cosas, y también necesitan saber cómo adquirir nuevos conocimientos. Una empresa sana debe ser capaz de aprender (que es relativamente fácil); de desaprender (que es difícil); y de aprender a aprender (que es decisivo).

Las políticas y prácticas de Recursos Humanos deben crear organizaciones que sean capaces de ejercitar la estrategia, operar en forma eficiente, comprometer a los empleados y manejar el cambio. Los cambios en el entorno requieren de una rápida y efectiva capacidad de reacción por parte de las organizaciones a fin de cumplir con sus metas estratégicas. Como consecuencia de todo ello, muchas de estas reacciones implican a los recursos humanos, esto quiere decir que la Administración de Recursos Humanos siente una fuerte influencia y presión por “cuestiones de personas”.

Según organizaciones profesionales como la Society for Human Resource Management (SRHM) y la Human Resource Planning Society (HRPS), que llevan a cabo estudios continuos sobre competitividad, han observado diversas tendencias que convergen en la necesidad de desarrollar una fuerza de trabajo capacitada y

flexible para competir en el siglo XXI, entre las más importantes se señalan a las siguientes³⁰:

a) La Innovación Tecnológica

Las innovaciones tecnológicas se dan más rápido de lo que podemos seguirlas. Internet, video conferencias, global paging, redes, etc. conjuran nuevos mundos de acción empresarial. (En la vida diaria puede verse que los cajeros bancarios, los empleados de reservaciones en líneas aéreas y los cajeros de supermercado utilizan computadoras para realizar su trabajo). La introducción de tecnología avanzada tiende a reducir la cantidad de puestos que requieren poca habilidad y aumentar los puestos que requieren considerable destreza. En general, esta transformación se denomina cambio de “mano de obra no calificada” a “mano de obra calificada” La tecnología está cambiando a la Administración de Recursos Humanos, al modificar los métodos de recolección de información, acelerar el procesamiento de tales datos y mejorar el proceso de comunicación interna y externa. La administración debe demostrar un compromiso verdadero para apoyar el cambio en las relaciones organizacionales motivados por la nueva tecnología, a través de la definición de puestos, la capacitación, el rediseño de puestos y los sistemas de recompensas.

b) Administración del cambio

Una empresa no puede limitarse a mantener el statu quo, ya que siempre va haber otras organizaciones, a nivel interno y externo, que van a competir con otros productos, o el gusto del cliente cambia, o cambia la estructura de costos, o hay un avance

³⁰ Bohlander, George. y Snell, Scott. Administración de recursos humanos, México, Thomson, 2008, pp. 5.

tecnológico. Los directivos, empleados y las organizaciones deben aprender a cambiar rápidamente y a hacerlo con comodidad. Recursos Humanos debe ayudar a cambiar, debe definir un modelo para el cambio, diseminarlo por toda la organización y auspiciar su ininterrumpida aplicación. Para administrar el cambio, los ejecutivos y los gerentes deben prever el futuro, comunicar esta visión a los empleados, establecer expectativas claras de desempeño y desarrollar la capacidad de ejecución.

c) Desarrollo de capital humano

El éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano, las organizaciones compiten a través de las personas. El capital humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa. Para integrar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo. Los programas para definir puestos se centran en identificar, reclutar y contratar el mejor y más brillante talento disponible. Los programas de capacitación complementan estas prácticas de definición de puestos para mejorar las habilidades. Los gerentes de Recursos Humanos desempeñan un papel importante en la creación de una organización que comprenda el valor del conocimiento, documente las habilidades y capacidades disponibles para la organización e identifique medios para utilizar dicho conocimiento en beneficio de la empresa. Crear organizaciones en las que el capital intelectual se actualiza constantemente será un aspecto significativo del trabajo de Recursos Humanos en el futuro.

d) Respuesta al mercado

Satisfacer las expectativas de los clientes es esencial para cualquier organización. Además de centrarse en aspectos de administración interna, los gerentes también deben satisfacer los requerimientos del cliente en cuanto a calidad, innovación, variedad y sensibilidad. Estos estándares requieren que las organizaciones ajusten sus procesos con las necesidades de los clientes en forma constante. La administración de calidad total (TQM) y la reingeniería de procesos son sólo dos de los métodos globales para responder a los clientes. Cada uno de los cuales tienen implicaciones directas para los Recursos Humanos. En cuanto a la Administración de Calidad Total se puede afirmar que las técnicas más importantes para mejorar la calidad se relacionan con aspectos de Recursos Humanos: motivación de personal, cambio en la cultura corporativa y educación de los empleados, en conclusión las personas constituyen la base de la calidad. Las cuestiones de la Administración del Personas también son básicas para tomar decisiones relacionadas con la reingeniería, ya que esta requiere, a menudo, que los gerentes vuelvan a empezar de la nada para replantear cómo hacer el trabajo, cómo debe interactuar la tecnología y las personas y cómo estructurar organizaciones complejas.

e) Desarrollar las capacidades y competencias

Las capacidades individuales están siendo transformadas en capacidades de la organización. Los gerentes y profesionales de Recursos Humanos deberán desarrollar constantemente las capacidades necesarias para el éxito. Por lo tanto, es necesario redefinir las capacidades de la organización para dar sustento a integrar las capacidades individuales. Las capacidades pueden ser hard (tecnologías, etc.) o soft (capacidad de la organización,

etc.), estas últimas son más difíciles de crear y copiar. Las organizaciones están trabajando en 4 direcciones de capacidades soft:

- Creación de capacidades de confianza
- Derribo de las propias fronteras, permitiendo que la información y las ideas circulen por toda la organización.
- Capacidad de cambio, flexibilidad y agilidad que permitan una innovación constante.
- El aprendizaje y logro de un cambio que sea construido y sostenido por la propia organización.

El enfrentamiento de desafíos y el empleo efectivo de los recursos humanos son fundamentales para el éxito de cualquier organización. La Administración de Recursos Humanos desempeña un papel fundamental en el desarrollo de fuerza laboral flexible y calificada necesaria para competir de manera efectiva atendiendo a cada uno de los desafíos mencionados.

2.2.2 LA CAPACITACIÓN LABORAL

2.2.2.1 La Capacitación en las organizaciones

El capital humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa, a pesar de comentarios incrédulos por parte de grandes pensadores. Por ello la ciencia de la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración científica: *Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y*

*forma al obrero*³¹ ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas. Cada vez con mayor frecuencia empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promueven el crecimiento personal e incrementan los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.³²

Según Gore³³ la importancia del aprendizaje organizacional deriva de lo siguiente: “Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el “sentido” de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción”. Conceptualizar las organizaciones como ámbitos y sujetos de aprendizaje es una noción básica para la labor gerencial. Es imperativo construir

³¹ Taylor, op. cit.

³² Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal, México, Editorial Limusa, 1996.

³³ Gore, Ernesto. La educación en la empresa, Buenos Aires, Editorial Granica, 1998.

organizaciones inteligentes. Kofman³⁴ señala al respecto: “Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea”. Desde esta perspectiva, la creación, asimilación, transformación y diseminación de conocimiento pasa a ser una estrategia central en la vida organizacional constituyendo un esfuerzo regular y perdurable de desarrollo de capacidades, condición necesaria para la preservación de la competitividad.

La gente aprende en las organizaciones a través de la capacitación. Aquino³⁵ define la capacitación en los siguientes términos: “es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. Su objetivo es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.”

Blake³⁶ la define así: “La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal.”

Por su parte Gore³⁷ indica: “La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades”.

³⁴ Kofman, Fredy. *Metamangement*; (tomo 1), Buenos Aires, Editorial Granica, 2001.

³⁵ Aquino, Jorge A.; Vola, Roberto E.; Arecco, Marcelo J.; Aquino, Gustavo J. *Recursos Humanos*. Ediciones Macchi. Argentina, 2007. 3ra Edición.

³⁶ Blake, Oscar. *La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones*. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da Edición.

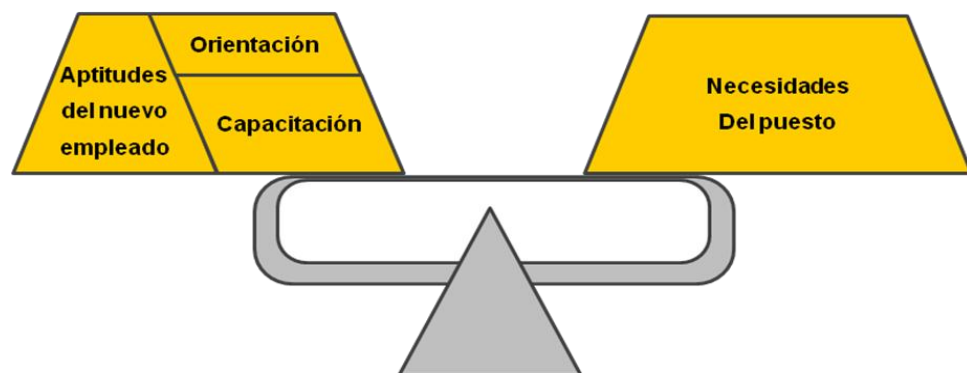
³⁷ Gore, op. cit.

Bohlander³⁸ manifiesta: “El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Se orienta hacia la cuestiones de desempeño de corto plazo.

Siliceo³⁹ manifiesta que: “La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.”

Dessler⁴⁰ señala que: “La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo”.

Un gráfico que ilustra convenientemente lo que busca la capacitación y desarrollo (tomado de Werther⁴¹) es el siguiente:



Equilibrio entre las aptitudes del empleado y las necesidades del puesto

Gráfico 2: Relación entre Capacitación y desarrollo

³⁸ Bohlander, y Snell, op. cit.

³⁹ Siliceo, A., op. cit.

⁴⁰ Dessler, Gary. Administración de personal. México, Prentice Hall, 6ta Edición, 2004.pp. 134.

⁴¹ Werther y Davis, op. cit. pp. 252

En él se puede observar que las necesidades de un puesto, ya sea nuevo o rediseñado, como consecuencia de la competitividad que el mercado exige, deben estar en equilibrio con las aptitudes del empleado. En su defecto la orientación y la capacitación van a complementar esas deficiencias.

Por su parte Bohlander y Snell⁴² señalan que “el termino capacitación a menudo se utiliza para describir casi cualquier esfuerzo que inicia una organización con el fin de fomentar el aprendizaje entre sus miembros”. Refiere que muchos expertos relacionan la capacitación hacia cuestiones de desempeño a corto plazo, y que desarrollo más bien está orientado hacia la ampliación de habilidades de una persona para responsabilidades futuras. Se tiende a combinar los dos términos en una sola frase, capacitación y desarrollo, para reconocer la combinación de actividades que las organizaciones utilizan para aumentar la base de habilidades de sus empleados.

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el contexto actual. Y con esto me refiero a que vivimos en un contexto sumamente cambiante. Ante esta circunstancia, el comportamiento se modifica y nos enfrenta constantemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo y por eso es debemos estar siempre actualizados. Por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso máspreciado (las personas) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanentemente.

⁴² Bohlander y Scott, op. cit. pp. 294

Las personas son esenciales para la organización y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. Porque las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación, que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de la organización. No debemos olvidarnos que otro motivo importante del por qué capacitar al personal, son los retos mencionados anteriormente.

En cuanto a los beneficios de la capacitación puede señalarse que la capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización. La capacitación beneficia a las organizaciones de los siguientes aspectos:

- Conduce a una rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.

- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Al personal, la capacitación lo beneficia de la siguiente manera:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Peter Drucker⁴³, señala acerca de la capacitación lo siguiente: "En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención".

En términos generales podemos señalar que la capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse

⁴³ Drucker, Peter (2001). "The Next Society", en The Economist, 3 de November. London.

con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Para los fines que persigue la presente investigación, vamos a definir a la capacitación como:

*“Proceso de transferencia estratégica de valores, conocimientos, y de habilidades; que implique modificación de actitudes y comportamientos hacia la mejora de la competencia profesional de los trabajadores y la competitividad integral de la empresa”.*⁴⁴

2.2.2.2 El Proceso de capacitación y desarrollo

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia. Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos es de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

Desde una perspectiva más amplia, uno de los grandes objetivos de la capacitación es contribuir al logro de las metas globales de la organización, es por ello que los programas a desarrollar no deben de perder de vista las metas y estrategias organizacionales. A fin de asegurar que la inversión en capacitación y desarrollo tenga un impacto máximo en el desempeño individual de los trabajadores y de

⁴⁴ Noriega, Angel (2011). Material de Trabajo del Curso “Desarrollo del Capital Humano”, en CENTRUM, Universidad Católica, Lima, Perú.

toda la organización en su conjunto, es preciso utilizar un enfoque sistemático de la capacitación.

Todo proceso de capacitación y desarrollo pasa por una serie de etapas o pasos en la cual coinciden la gran mayoría de especialistas. Un esquema muy ilustrativo para describir el proceso de capacitación y desarrollo es el que presenta Werther⁴⁵ en el gráfico siguiente:



Pasos en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo

Gráfico 3: Proceso de Capacitación y Desarrollo

Cada uno de estos pasos constituyen una parte importante e insustituible en el proceso de capacitación.

La **evaluación de necesidades** de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, la cual gran parte debe ser agrupada de modo sistemático por el responsable de capacitación, en tanto que la información complementaria está en manos de los gerentes de línea en las organizaciones. El inventario de necesidades de capacitación debe conceptualizarse como una

⁴⁵ Werther y Davis, op. cit. pp. 255.

combinación matricial en las empresas, por un lado es una responsabilidad de línea y por otra, una función de staff, es decir, corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación. A él le compete todas las decisiones referentes a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación. La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos.

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son:

- Evaluación del desempeño: Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- Observación: Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
- Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.
- Solicitudes de supervisores y gerentes: Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.

- Entrevistas con supervisores y gerentes: Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- Reuniones ínter departamentales: Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- Examen de empleados: Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- Modificación del trabajo: Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- Entrevistas de salida: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Los **objetivos de capacitación y desarrollo** van a especificar claramente qué cambios será capaz de lograr el empleado después de terminar con éxito el programa de capacitación. Por lo tanto, centrar la atención en los esfuerzos tanto del empleado como del instructor constituye un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación, es decir, va a permitir comparar contra ellos el desempeño futuro de los trabajadores una vez capacitados.

Los principales objetivos son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Con respecto al **Contenido del programa**, este se elabora de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. El contenido puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de modificación en las actitudes.

En lo referente a los **principios de aprendizaje** podemos señalar que en sí no son observables, son sus resultados los que se pueden observar y medir. La mejor forma de comprender el aprendizaje es mediante el uso de una curva de aprendizaje. El aprendizaje muestra etapas de progresión y etapas de estabilización.

La **evaluación de la capacitación** es la etapa final del proceso, la cual permite verificar el éxito de un programa, y es donde los gerentes de recursos humanos tienen la oportunidad de incorporar mejoras bajo una concepción sistémica de la capacitación.

Por su parte Bohlander y Snell⁴⁶ establecen cuatro fases en el proceso de capacitación, quienes también le dan un enfoque sistémico a dicho proceso. Es decir, que el proceso puede ser retroalimentado una vez que ha sido ejecutado.

Gráficamente tenemos:

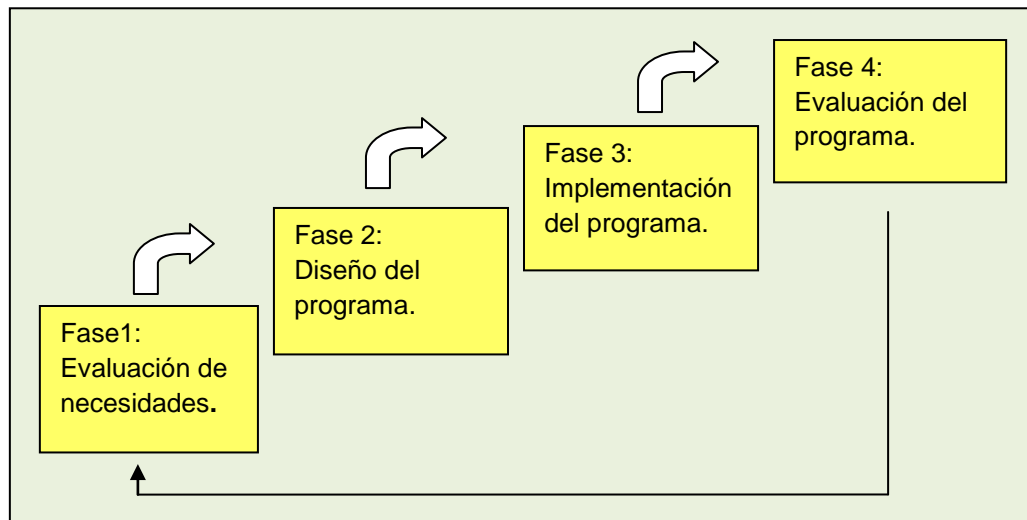


Gráfico 4: Modelo Sistemático de la Capacitación.

Para Bohlander y Snell cada una de las fases contempla lo siguiente:

Fase 1: Detectar necesidades de capacitación. En esta fase señala que los gerentes y empleados de recursos humanos deben permanecer alerta a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y que métodos son los mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y se concentre en cuestiones prioritarias, se debe abordar la evaluación de necesidades de capacitación en forma sistemática utilizando para ello tres tipos de análisis:

⁴⁶ Bohlander y Scott, op. cit. pp. 217

- El análisis organizacional, donde se observa el entorno, las estrategias y los recursos para determinar las áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación.
- El análisis de las tareas, proceso para determinar el contenido de un programa de capacitación, basándose en el estudio de las tareas y funciones del puesto.
- El análisis de las personas, se determina que personas requieren capacitación.

Fase 2: Diseño del programa de capacitación. En esta fase corresponde diseñar el entorno de aprendizaje necesario para aumentar el aprendizaje. Los especialistas creen que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas: 1) objetivos de capacitación, 2) deseo y motivación de la persona, 3) principios de aprendizaje y 4) características de los instructores.

Fase 3: Implementar el programa de capacitación. Sin dejar de reconocer las fases anteriores, ésta resulta de vital importancia para el éxito del programa, puesto que se debe elegir el método más apropiado para lograr el mayor aprendizaje de los conocimientos, habilidades y capacidades requeridas.

Fase 4: Evaluación del programa de capacitación. Al igual que cualquier otra función de la administración de recursos humanos, la capacitación debe evaluarse para determinar su eficacia. Existen varios métodos para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo e influyen en el desempeño final de una organización. Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación: 1) reacciones, 2) aprendizaje, 3) comportamiento y 4) resultados.

Por su parte Mondy y Noe⁴⁷ refiere que algunos autores señalan que la capacitación está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales y que el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá de la actualidad y el puesto de hoy, tiene un enfoque de más largo plazo. Sin embargo, en la práctica se puede referir al desarrollo de recursos humanos como capacitación y desarrollo o simplemente capacitación. Gráficamente lo plantean así:

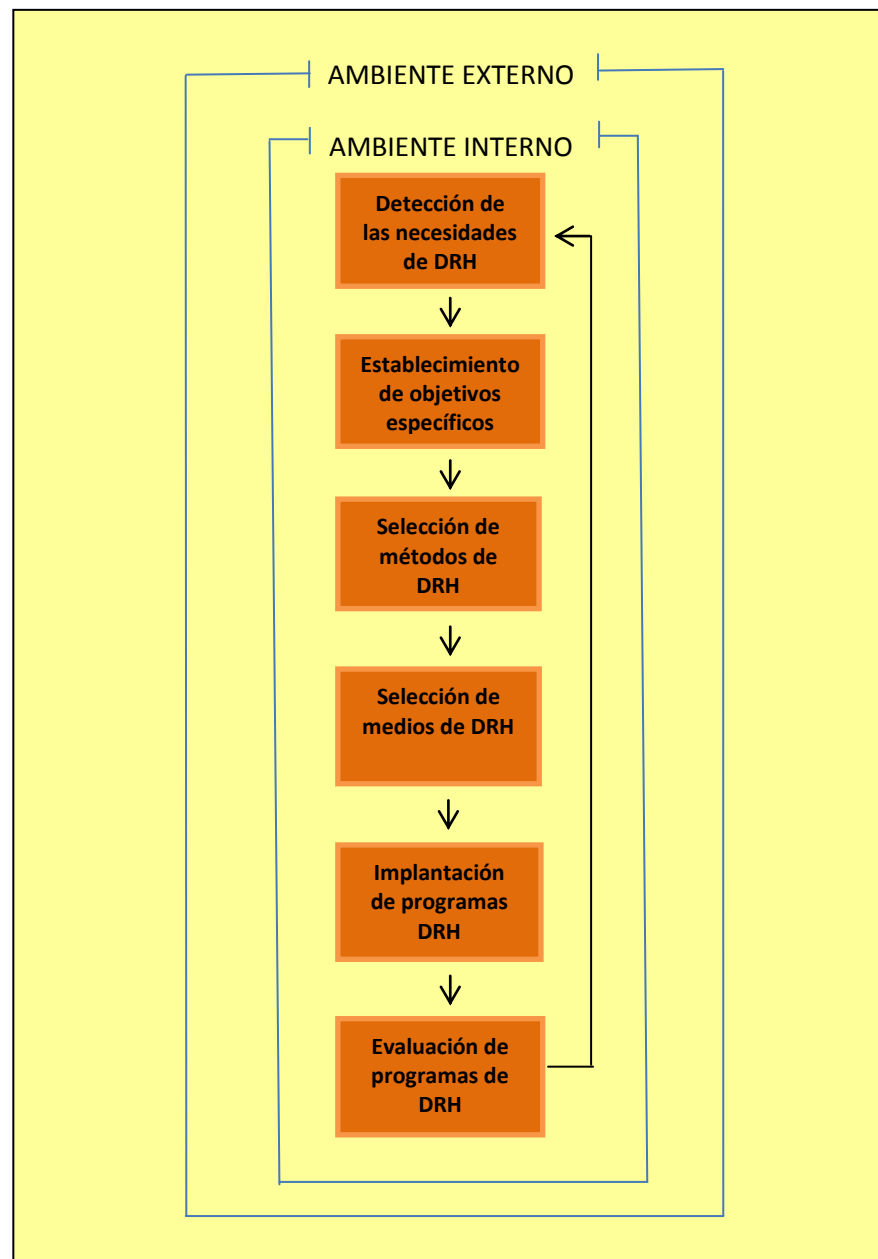


Gráfico 5: El proceso de desarrollo de los recursos humanos

⁴⁷ Mondy y Noe, op. cit., pp. 231

En resumen, podemos observar que para el conjunto de especialistas conciben a la capacitación como un proceso sistémico, continuo y de gran alcance para el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones, que busca proporcionar conocimientos, habilidades y desarrollar competencias destinadas a mejorar el desempeño y la calidad de vida en el trabajo.

2.2.2.3 Formación profesional, capacitación y adiestramiento.

La Formación profesional es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien la obtiene alcanzar niveles educativos cada vez más elevados. En general son programas a mediano y largo plazo.

En 1939, la Organización Internacional del Trabajo, decía que “La expresión formación profesional designa todos los modos de formación que permitan adquirir o desarrollar conocimientos técnicos y profesionales, ya sea que esta formación se proporcione en la escuela o en el lugar de trabajo”

Posteriormente, se constata una evolución del concepto de formación profesional, por el cual se deja de considerarla como un fin en sí misma y se la pasa a ver como un medio o herramienta no sólo orientada hacia el empleo, sino también al desarrollo de capacidades y aptitudes más amplias. En 1962, la Organización Internacional del Trabajo señaló que “La formación no es un fin en sí misma, sino un medio para desarrollar las aptitudes profesionales de una persona teniendo en cuenta las posibilidades de empleo y de permitirle hacer uso de sus capacidades como mejor convenga a sus intereses y a los de la comunidad; la formación debería tender a desarrollar la personalidad, sobre todo cuando se trata de adolescentes”.

En 1975, la Conferencia Internacional del Trabajo denota una concepción aún más ambiciosa de la formación profesional. A la vez que considera a la orientación y a la formación profesional como un conjunto integral de acciones, las vincula directamente a las restantes formas de educación. En tal sentido, la formación profesional no se orienta ya exclusivamente a lo productivo y laboral, sino a todo el medio social ampliamente considerado: Recomendación 150 de 1975: A efectos de la presente Recomendación, la calificación profesional de los términos orientación y [formación] significa que la orientación y la formación tienen por objeto descubrir y desarrollar las aptitudes humanas para una vida activa productiva y satisfactoria y, en unión con las diferentes formas de educación, mejorar las aptitudes individuales para comprender individual o colectivamente cuanto concierne a las condiciones de trabajo y al medio social, e influir sobre ellos.

Más recientemente, la Conferencia Internacional del Trabajo de la OIT, se abocó a la revisión de las normas internacionales sobre formación y orientación profesional. En su Resolución sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos de junio de 2000, entre otros puntos se expresa que: No sólo las personas y las empresas se benefician de la formación, sino que también lo hacen la economía y la sociedad en general. La formación pone de relieve los valores fundamentales de una sociedad de equidad, justicia, igualdad de trato entre hombres y mujeres, no discriminación, responsabilidad social y participación. La formación (junto a la educación) son componentes de una respuesta económica y social a la mundialización.

La Capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del

colaborador⁴⁸. Por otro lado, este autor indica que es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Siliceo indica que la capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requeridos en un puesto de trabajo.

La capacitación auxilia a los integrantes de toda organización a mejorar el desempeño de sus actividades, además, sus beneficios pueden prolongarse por muchos años y contribuir en el desarrollo de futuras responsabilidades del trabajador. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

Como señala Werther⁴⁹ “El desarrollo consiste en educar a los ejecutivos de acuerdo con la visión y los objetivos de la organización, incluye programas con una formación integral”. Muchos programas que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando el potencial en la labor del empleado directivo.

⁴⁸ Siliceo, op. cit.

⁴⁹ Werther, op. cit. pp. 252

La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria. El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

Por otro lado, el desarrollo, se refiere a la educación que recibe una persona para su crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar. Está dirigida fundamentalmente a ejecutivos con el propósito de reducir la dependencia respecto al mercado externo de trabajo, se incrementa el nivel de satisfacción laboral y se reduce la tasa de rotación del personal.

2.2.2.4 Sistemas de capacitación: presencial y a distancia.

La capacitación y desarrollo es un subsistema dentro del sistema de administración de recursos humanos. Partimos de la premisa que la capacitación es una inversión, por ende todo programa de capacitación debe contribuir eficazmente al logro de resultados de cada área y/o al conjunto de la organización, por lo tanto debe ser medible, evaluable y sujeto a mejoras. Hemos descrito anteriormente al proceso de capacitación, en la cual se destacó el carácter sistémico que posee, el cual facilita la retroalimentación.

En nuestra opinión, las diversas modalidades y/o modelos de capacitación también deben ser concebidas bajo el enfoque sistémico, es por ello que para la presente investigación hemos

definido como sistemas de capacitación a las modalidades clásicas y contemporáneas de capacitación.

Ninguna modalidad resulta ser la mejor, el mejor método va depender de las diversas circunstancias por las que la organización enfrente. Podemos señalar:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Las preferencias y capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

Existen muchas formas de impartir capacitación, pero según el enfoque de Sikula y McKenna⁵⁰ los métodos de capacitación más comunes son los siguientes:

- a) Capacitación en el puesto de trabajo. Consiste en que el trabajador adquiere los conocimientos, habilidades y/o destrezas necesarias para llevar a cabo las tareas que conforman su puesto de trabajo. La principal ventaja de este método es que la persona aprende con el equipo actual y en el ambiente de su trabajo.
- b) Escuela vestibular. Su objetivo es enseñar rápidamente los procedimientos de una labor específica a la que va a dedicarse el nuevo trabajador. Este método es el más apropiado cuando se va a capacitar a muchos empleados nuevos al mismo tiempo para el mismo tipo de trabajo en escuelas especialmente establecidas dentro de la empresa.

⁵⁰ Sikula, Andrew F. y McKenna., Jhon F. Administración de Recursos Humanos, México. Editorial Limusa, 1992.

- c) Demostración y Ejemplo. Una demostración comprende una descripción de la tarea a realizar, mediante experimentos o ejemplos. En este método el supervisor realiza las tareas, explicando paso por paso el “por qué” y el “cómo” del trabajo.
- d) La simulación. Es una técnica que constituye una réplica exacta de las condiciones reales que existen en el lugar de trabajo. Este método es utilizado cuando la práctica real en el lugar de trabajo involucra alto riesgo o que pudiera causar derroche de material, alguna lesión grave o daño a algún equipo.
- e) El aprendizaje. Consiste en formar trabajadores especializados. Un aprendiz es un estudiante que por medio de un acuerdo entre la institución y la empresa se establece durante un lapso determinado a ocupar un puesto o desempeñar un oficio en la empresa para su formación.
- f) Métodos en salones de clases. Es uno de los métodos más utilizados hoy en día y consiste en la instrucción en lugares similares a los salones de clases o auditorios. Este método es usado cuando se van a impartir conceptos, teorías y habilidades para resolver problemas. Es adecuado para el personal técnico, profesional y administrativo, donde se espera que adquieran conocimientos específicos. Los métodos más comunes son la conferencia, mesa redonda, estudios de casos, interpretación de papeles y la instrucción programada.
- g) Otros métodos de capacitación. Es imposible identificar y clasificar todos los métodos y técnicas que se emplean para capacitar a las personas. Después de detectar las necesidades de entrenamiento, la siguiente fase es la elección de las técnicas a usar en el programa de entrenamiento, con el fin de

obtener la mayor utilidad del aprendizaje a impartir y con el menor costo posible para la organización.

Una de las grandes innovaciones que han repercutido grandemente en el campo de la capacitación y la educación en general, ha sido la modernización de la comunicación electrónica y el internet.

Werther y Davis⁵¹ refieren que entre las técnicas tradicionales de capacitación a las siguientes: Instrucción directa sobre el puesto, rotación de puestos, relación experto-aprendiz, conferencias, video conferencias, audiovisuales, simulación de condiciones reales, sociodramas, estudio de casos, enseñanza programada, etc. Por otro lado, entre las técnicas contemporáneas señala a aquellas que han surgido por el desarrollo vertiginoso del Internet. Los sistemas computarizados de administración del aprendizaje (o Learning Management Systems, LMS) permiten que un departamento de capital humano mantenga registros actualizados de los cursos y los conocimientos que adquiere un trabajador de la organización. Estos sistemas brindan la opción que cada capacitado puede ir guiando y controlando su avance personal, hasta cierto grado.

Algunos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación a un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible alcanzar. Cabe destacar que cada día está adquiriendo mayor importancia el e-learning.

En los últimos tiempos, ya sea por el impacto de la llamada Sociedad de la Información y del Conocimiento o sea, simplemente, porque las relaciones sociolaborales de las personas deben readaptarse a nuevas situaciones empresariales y personales, estamos asistiendo a un cambio de hábitos de los individuos que se están reflejando también en los procesos de formación. Así, y especialmente a medida que la edad de los estudiantes aumenta y,

⁵¹ Werther, op. cit. pp. 266

con ella, las responsabilidades a que están sujetos, la necesidad de ofrecer sistemas de formación que superen los obstáculos generados por los desplazamientos o por la falta de tiempo para asistir a las clases, se ha venido haciendo de cada vez más evidente.

Para efectos prácticos en la presente investigación hemos denominado sistemas de capacitación a las diferentes modalidades y/o métodos de capacitación, de las cuales se ha estudiado la presencial, virtual, video conferencia y audio conferencia. A su vez, estamos englobando a las tres últimas bajo el concepto de capacitación a distancia.

A continuación haremos una breve descripción de cada una de ellas:

a) La Capacitación Presencial (Tradicional)

Para llevar a cabo este tipo de capacitación se requiere de una Infraestructura que abarca desde las aulas hasta todo el equipamiento de la misma, es decir, computadoras, proyectores, pizarrón, rotafolios y en general el material didáctico necesario. También es necesaria la presencia de un Instructor que deberá estar certificado y preparado para transmitir los conocimientos de las diferentes asignaturas de acuerdo a la disciplina o contenido en cuestión.

El Proceso Didáctico en la Capacitación Presencial consiste en la asistencia de los estudiantes a un aula donde el instructor les transmite los conocimientos, les resuelve las dudas, realizan casos prácticos guiados y finalmente se aplica una Evaluación tanto del evento como de conocimientos.

La capacitación presencial permite una interacción más “cercana”, por así decirlo, entre el instructor y los alumnos; pero, condiciona la participación de algunos estudiantes, y no ofrece una flexibilidad de horarios ni una actualización de contenidos de la misma manera que las modalidades que emplean la tecnología e-learning.

Estas últimas se caracterizan por ser propuestas centradas en el alumno que promueve la interacción y la colaboración con el tutor y entre pares, a través de una amplia gama de recursos que pueden crearse, manipularse, actualizarse y mejorarse de acuerdo con las necesidades específicas de formación.

Entre las ventajas de la capacitación presencial pueden señalarse las siguientes:

- a. Existe mayor vínculo maestro-alumno y en consecuencia mayor comunicación y existe mayor contacto humano evitando así el aislamiento humano.
- b. No se invierte tiempo en fallas técnicas por ejemplo de audio, video.

Entre las desventajas de la educación presencial pueden señalarse:

- a. Se invierte mayor tiempo en los traslados al centro educativo y esto trae como consecuencia también la inversión de mayores recursos económicos.
- b. El profesor lleva la carga de trabajo lo que hace que el alumno en la mayoría de las veces sea solo el receptor y no se reflexionen los temas con mayor claridad.
- c. Los horarios son más rígidos.

- d. Algunas personas que viven muy lejos o no pueden salir de casa o están presos no podrían asistir a este tipo de educación.

Por todo lo investigado y de acuerdo a visión de lo que es capacitación en las organizaciones, vamos a definir a la **Capacitación Presencial** como:

“Es el modelo tradicional de capacitación la cual se realiza en el mismo momento y lugar, tanto para el docente como para el capacitado. En ella el capacitado por lo general es pasivo y recibe los contenidos educativos directamente del capacitador”.

b) La Capacitación a Distancia

Son aquellas formas de estudio que no son guiadas o controladas directamente por la presencia de un profesor en el aula, pero se beneficia de la planeación y guía de los tutores a través de un medio de comunicación que permita la interrelación profesor-alumno. Es un sistema de educación en el cual los alumnos y los profesores no están en el mismo lugar.

En esta modalidad educativa el profesor y los alumnos están separados en el tiempo, el espacio o ambos; realizan actividades de enseñanza-aprendizaje apoyadas por una estructura orgánica y estableciendo comunicación a través de medios de telecomunicación. Los estudiantes reciben por correo el material de estudio (textos escritos, vídeos, cintas de audio, CD-Rom) y devuelven los ejercicios resueltos. Hoy en día, se utiliza el correo electrónico y otras posibilidades que ofrece Internet, como son los Blogs, fundamentalmente las aulas virtuales como el LMS Moodle (Educación en línea). En algunos casos, los estudiantes deben o

pueden acudir físicamente en determinadas ocasiones para recibir tutorías, o bien para realizar exámenes.

La Educación a Distancia Universitaria hoy en día es una alternativa a la educación presencial tradicional, y se basa en el uso de herramientas tecnológicas que permiten su masificación y su bajo costo de accesibilidad. La educación a distancia implica una nueva vinculación de la universidad con la sociedad y el sector productivo, que permitirá lograr avances culturales y económicos a los países que emprendan la tarea de implementarla.

La Educación a Distancia abarca numerosas modalidades entre las que se ubican preferentemente la Capacitación Virtual, la Audio Conferencia y la Video Conferencia.

Torres Velandia (2004)⁵², señala que la educación a distancia ha sido entendida como un conjunto de estrategias pedagógicas y mecanismos de comunicación que vinculan a los docentes-tutores con los estudiantes para desarrollar actividades de enseñanza y de aprendizaje, no coincidiendo en tiempo y espacio geográfico.

La clave en la educación ya no será la cantidad de conocimientos aprendidos, sino la habilidad para usar el conocimiento y el "know-how" ("saber-como"). Para estar en capacidad de encontrar el conocimiento esencial entre el cúmulo de información existente y ser capaz de aplicarlo en otro contexto, la gente debe aprender las habilidades necesarias.

Bates (1999)⁵³ manifiesta: "No debemos pensar que hay soluciones simples en la selección y el uso de tecnologías en la educación

⁵² Torres, Velandia Ángel. La educación superior a distancia. Entornos de aprendizaje en red. Edic. Impresa programa INNOVA, U d G, Guadalajara, 2004

⁵³ Bates (1999). Tecnología en la Enseñanza Abierta y la Educación a Distancia. México: Trillas.

convencional o a distancia. De hecho, la toma de decisiones en esta área se vuelve cada vez más difícil, con la proliferación de nuevas tecnologías y nuevas iniciativas de enseñanza".

La Educación a Distancia ha surgido como un intento de dar respuesta a las nuevas demandas sociales que la Educación Presencial no ha podido atender, pero resulta incorrecto suponer que aquella pueda sustituir totalmente a esta última, ambas formas educativas pueden beneficiarse mutuamente de su coexistencia y acción.

En cuanto a la **Capacitación Virtual** tenemos algunas definiciones por parte de destacados especialistas:

Alvarez Roger (2002)⁵⁴ señala "La Educación Virtual enmarca la utilización de las nuevas tecnologías, hacia el desarrollo de metodologías alternativas para el aprendizaje de alumnos de poblaciones especiales que están limitadas por su ubicación geográfica, la calidad de docencia y el tiempo disponible.

Lara, Luis (2002)⁵⁵, afirma que la Educación Virtual es "la modalidad educativa que eleva la calidad de la enseñanza aprendizaje... que respecta su flexibilidad o disponibilidad (en cualquier momento, tiempo y espacio). Alcanza su apogeo con la tecnología hasta integrar los tres métodos: asincrónica, sincrónica y autoformación".

Miguel Banet (2001)⁵⁶, afirma que los espacios virtuales no son una representación de la realidad, sino, la inmersión en una realidad sintética. Un espacio que se construye al ser recorrido. La realidad

⁵⁴ Loaiza Alvarez, Roger Facilitación y Capacitación Virtual en América Latina, Colombia, 2002

⁵⁵ Lara, Luis Rodolfo, Análisis de los recursos interactivos en las aulas virtuales, Argentina, 2002

⁵⁶ En Moore, J R et al., (2001) "The effects of distance learning: A summary of the literature". Research Monograph

virtual es desmedida. En ella las proporciones no son el orden en sí, sino un orden entre otros. Como concepción "educación virtual" se discutió de forma relevante, desde hace una década, pero la práctica recién está despegando en Latinoamérica (1998). Algunas de las pocas existentes "han confundido al público al homologar servicios de correo electrónico con el concepto de capacitación virtual".

La capacitación virtual surge de un proceso evolutivo a partir de la implementación de diferentes estrategias para impartir el aprendizaje. Dependiendo de las variables de espacio y tiempo, se ha alcanzado la solución humana de la ecuación de la ubicuidad, gracias a la convergencia digital y a la innovación del módem. Luego, la educación On – Line y E – learning.

Loaiza Alvarez, Roger (2002)⁵⁷, en su obra "Facilitación y Capacitación Virtual en América Latina" describe las características de educación virtual de la siguiente forma:

- Es oportuno para datos, textos, gráficos, sonido, voz e imágenes mediante la programación periódica de tele clases.
- Es eficiente, porque mensajes, conferencias, etc. en forma simultánea para los centros de influencia.
- Es económico, porque no es necesario desplazarse hasta la presencia del docente o hasta el centro educativo.
- Soluciona dificultad del experto, a que viaje largos trayectos.
- Es compatible con la educación presencial en cumplimiento del programa académico.

Para nosotros, vamos a definir a la **Capacitación Virtual** como:

⁵⁷ Lara, Luis Rodolfo, Análisis de los recursos interactivos en las aulas virtuales, Argentina, 2002

“Es todo proceso de enseñanza y aprendizaje que se realiza fundamentalmente a través de medios cibernéticos (computadora con conexión a Internet). Implica necesariamente una conexión con Internet y la presencia de recursos multimedia como recursos didácticos. El facilitador y el estudiante no coinciden en un mismo espacio físico ni en el mismo horario”.

En cuanto a la **Videoconferencia** la definimos como:

“Es un nuevo servicio telemático que permite mantener reuniones entre grupos ubicados en salas distantes, con ayuda de medios audiovisuales, soportes de gráficos de alta resolución de video, datos y textos en tiempo real. Requiere la presencia de un coordinador técnico de comunicaciones para controlar u organizar a los participantes, permitirles el acceso a la sesión y transmitir sus entradas a otros miembros. Debe tenerse en cuenta que no solo pueden ser dos grupos, dos localidades geográficas, sino que el sistema puede alcanzar simultáneamente reuniones en todo el mundo”.

Por otro lado, tenemos que la **Audioconferencia o audioteleconferencia** es la modalidad más antigua y sencilla de teleconferencia, sin que esto se interprete como la de mayor facilidad en su uso o la menos tecnificada. Se transmite la voz a través de una línea telefónica amplificándola en los lugares de reunión. Su uso se ha extendido para diversos fines que van desde el ámbito de los negocios hasta la educación. De entre los medios que favorecen la interacción en vivo, es la de menor costo. La vamos a definir como:

“Es un sistema sincrónico e interactivo, donde los participantes coinciden en tiempo real y se adecuan a una programación de horario; en forma planeada admite el apoyo de imágenes para optimizar el logro de objetivos, aunque generalmente se realiza sin estímulos visuales, mediante la comunicación oral; requiere tecnología común, de fácil acceso, es flexible en su calendarización y planeación; posibilita la conexión de varias sedes.”

Sin embargo, dado el complejo y avance significativo en métodos y técnicas de aprendizaje que resulta común encontrar que muchas empresas que ofrecen capacitación, universidades y las propias organizaciones que disponen de la infraestructura necesaria, combinan las técnicas tradicionales y contemporáneas con muy buenos resultados a lo que se le denominan técnicas mixtas de capacitación o blended learning.

2.2.2.5 Evaluación de la capacitación y desarrollo

La etapa o fase final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, en la cual se intenta responder preguntas tales como: ¿Qué estamos obteniendo de los programas de capacitación? ¿Estamos usando productivamente nuestro tiempo y nuestro dinero? ¿Hay alguna manera de demostrar que la formación que impartimos es la adecuada?

La capacitación debe evaluarse para determinar su efectividad. La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los costos de la capacitación siempre son altos en términos de costos directos y, aun más importantes, los costos de oportunidad. Los resultados, en cambio, suelen ser ambiguos, lentos y en muchos casos, más

que dudosos. La evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- a) Determinar hasta qué punto el programa de capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- b) Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

La capacitación como cualquier otra función de la Administración de Recursos Humanos, debe ser evaluada para establecer su efectividad. Hay una amplia variedad de métodos para determinar hasta qué grado los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, influyen en el comportamiento en el trabajo y repercuten en el desempeño final de la organización. Según Bohlander y Snell⁵⁸ señala que existen “cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación: 1) reacciones, 2) aprendizaje, 3) comportamiento y 4) resultados. Algunos de ellos son más fáciles de medir que otros, pero todos son importantes porque proporcionan diferente información sobre el éxito de los programas”. Por consiguiente, medir el impacto de la capacitación y el desarrollo en la empresa es uno de los aspectos más críticos de dicho proceso, le permite a los servicios de capacitación evaluar su tarea para que la organización reconozca su contribución al proyecto empresarial. Además de brindar información a los involucrados de las actividades realizadas, la evaluación sirve también para mejorar las acciones de capacitación, ya que se produce una retroalimentación.

Pain⁵⁹ precisa: “Normalmente, la satisfacción expresada por los participantes inmediatamente después del curso, con la evaluación de reacción, resulta insuficiente y surge la necesidad de realizar una

⁵⁸ Bohlander y Snell, op. cit. pp.323.

⁵⁹ Pain Abraham. Como evaluar las acciones de capacitación, Argentina, Ediciones Granica, s.a., 1993.

evaluación posterior en el lugar de trabajo para verificar los resultados de la capacitación. Dicha necesidad se completa con la evaluación del aprendizaje y transferencia. Por último se debe realizar la evaluación de resultados, para demostrar a nivel organizacional dicho impacto.”

La evaluación de los cursos de capacitación sirve, entre otras cosas para:

- Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones, materiales, métodos, instructores.
- Tomar decisiones sobre la continuidad de la acción: replanteo, mejoras, cancelación.
- Involucrar a los tomadores de decisiones dentro de la organización.
- Entregar un informe de resultados sobre el servicio.
- Planear la capacitación futura.
- Definir las competencias adquiridas por los participantes.
- Saber si el curso logró los objetivos.
- Identificar fuerzas y debilidades en el proceso.
- Determinar el costo/ beneficio de un programa.

Existen diversos modelos para la evaluación de la capacitación, entre los más populares tenemos:

- **El enfoque de Parker:** Divide la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos: desempeño del individuo, desempeño del grupo, satisfacción del participante, conocimiento obtenido por el participante.
- **El enfoque de R. Stake:** Se lo conoce como modelo de Evaluación Respondiente, consiste en una evaluación que promueve que cada uno de los individuos intervinientes se mantenga abierto y sensible a los puntos de vista de los otros, y a la vez los cuestione desde su propio punto de vista.

- **El enfoque de Bell System:** Utiliza los siguientes niveles: Resultados de la reacción, resultados de la capacidad, resultados de la aplicación, resultados del valor.
- **El enfoque de Donald Kirkpatrick:** Es el más conocido y utilizado, especialmente en su nivel de reacción. Maneja cuatro niveles de medición para determinar qué datos deben recolectarse: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.
- **El enfoque CIRO (Context, Inputs, Reaction, Ouputs):** Creado por Peter Warr, Michael Bird y Neil Rackham. Tiene un enfoque más amplio que el de Kirkpatrick y considera a la evaluación como un proceso continuo, el cual inicia con la identificación de necesidades y termina con el proceso de capacitación. Su idea central es que la capacitación debe ser un sistema autocorrectivo, cuya meta es provocar el cambio en la gente. Maneja cuatro categorías de estudios de evaluación: del contexto, de las entradas, de la reacción y de los resultados.

Para Warr, Bird y Rackham es mejor enfocarse en los niveles más bajos de evaluación en términos de esfuerzo/recompensa, de manera que, si posteriormente se lleva a cabo una medición adecuada del contexto, las entradas, la reacción y la evaluación de resultados inmediatos, será muy probable que los resultados intermedios y últimos sean exitosos. La limitación de evaluar reacciones o juicios es que no se puede establecer correlación entre el grado de satisfacción con una experiencia de aprendizaje y el uso real de las habilidades en el trabajo; este tipo de evaluación no puede utilizarse para medir otros resultados.

Kirkpatrick⁶⁰ plantea las siguientes etapas de evaluación de un proceso de capacitación:

⁶⁰ Kirkpatrick, Donald. Evaluación de acciones formativas, los cuatro niveles, España, Gestión 2000, España, 1999.

En primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación. Es necesario también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación, la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrá logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y existe la transferencia al puesto del trabajo.

Los criterios (niveles) que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación, de acuerdo con Kirkpatrick se basan en los resultados que se refieren a:

- Reacciones: ¿Gustó el programa a los participantes?
- Aprendizaje: ¿Qué y cuánto aprendieron los participantes?
- Comportamiento: ¿Qué cambios de conducta de trabajo han resultado del programa?
- Resultados: ¿Cuáles fueron los resultados tangibles del programa?
- ROI: El retorno de la inversión, a través del cual se mide la relación costo - beneficio de un programa de capacitación.

2.2.3 EL APRENDIZAJE COMO RESULTADO DE LA CAPACITACIÓN

Todo programa de capacitación empresarial obedece a una serie de circunstancias y necesidades propias de cada organización, que van a conducir a la determinación de los objetivos de capacitación y desarrollo. El contenido deviene de las necesidades y objetivos de aprendizaje, el cual puede incluir la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes actuales.

Sin embargo la capacitación y desarrollo tenderán a ser más efectivos en la medida en que el método seleccionado para impartir el curso sea compatible con el estilo de aprendizaje de los participantes. Es por ello

que resulta trascendente revisar aspectos significativos del aprendizaje, relacionarlo con objetivos que se busca en un programa de capacitación y su impacto en el logro de resultados.

El “aprendizaje” ha sido analizado y definido en varias formas por psicólogos y educadores. Aproximadamente todos concuerdan que significa un cambio en la conducta, lo cual motiva que la persona enfrente las situaciones subsiguientes en una forma distinta. Blair⁶¹ define el aprendizaje como: "todo cambio de la conducta que sea resultado de la experiencia y que lleve al hombre a encarar situaciones futuras en una forma diferente, puede considerarse como producto del aprendizaje".

Aprender significa adaptarse activamente a la realidad, es decir, modificarse en el campo del sentir, del pensar y del actuar. Aprender no es sólo adquirir conocimientos, sino también asimilar actitudes, prácticas y valores. El aprendizaje sólo es posible a través de una interacción efectiva con el medio ambiente. Existen diferentes definiciones del aprendizaje, sin embargo la mayoría de ellas concuerda en algunos aspectos fundamentales, tal como expresa Palomino⁶²: "por aprendizaje entendemos todo proceso de adquisición y/o modificación del comportamiento, de una manera estable, a través de la experiencia".

González ⁶³ completa esta definición al señalar que: "si bien el aprendizaje se define fácticamente como un cambio de conducta estable, producto de la experiencia anterior, una profundización de la definición nos lleva a caracterizarlo como un proceso de establecimiento de patrones de conducta, de registro de información y de conservación de los cambios potenciales de ejecución".

⁶¹ Blair, J. Psicología del aprendizaje. Buenos Aires, Paidós, 1995, pp. 125.

⁶² Palomino, Luis. Teoría básica de la educación. Lima. Ministerio de Educación, 1993 pp. 51.

⁶³ González, Raúl. Psicología del aprendizaje. Lima. Ministerio de Educación, 1994 pp. 29.

Habitualmente se entiende por “aprendizaje” aquella actividad que sirve para adquirir alguna habilidad o conocimiento y que modifica, de forma más o menos permanente, el comportamiento del individuo⁶⁴. El aprendizaje tiene por finalidad la adquisición de hábitos y conocimientos a fin de promover el proceso de cambio en el comportamiento de la persona humana. Todo aprendizaje implica:

- Se presenta un cambio en la conducta del individuo.
- Este cambio es resultado de la práctica, es decir, de la experiencia.
- El cambio de comportamiento producido es relativamente estable (duradero).

De acuerdo a Sánchez Carlessi ⁶⁵ el proceso de aprendizaje presenta las siguientes fases:

- a. Motivación: Fase donde se capta y canaliza el interés y la atención del alumno hacia el contenido educativo que se desea enseñar.
- b. Adquisición: Incorporación en el alumno, de los contenidos educativos propuestos.
- c. Retención: Fase durante la cual la información adquirida se mantiene almacenada en la memoria del educando.
- d. Transferencia: Etapa en la que el alumno es capaz de manejar nueva información a partir de aquella ya incorporada.
- e. Actualización: Fase en la cual se ponen en práctica los conocimientos adquiridos.
- f. Retroalimentación: El alumno confronta sus nuevos conocimientos con un marco referencial y constata si éstos son los esperados o no.

Durante la acción educativa se crea una dinámica especial entre los procesos de aprendizaje y enseñanza, que deben ser concebidos en la actualidad de otra manera, a la luz de los avances de la teoría

⁶⁴ Palomino, op. cit. pp. 67.

⁶⁵ Sánchez Carlessi, H. Teorías del Aprendizaje, Lima, Ministerio de Educación, 1995.

educacional que ha sido fortalecida por las posiciones cognitivas y ecológico contextuales. El aprendizaje es entendido como un proceso de construcción de conocimientos. Estos son elaborados por los alumnos en interacción con la realidad social y natural, solos o con el apoyo de algunas mediaciones (personas o materiales educativos por ejemplo), haciendo uso de sus experiencias y conocimientos previos. El alumno aprende cuando es capaz de elaborar una representación personal sobre un objeto de la realidad o cuando elabora una respuesta a una situación determinada. Esta elaboración implica aproximarse a dicho objeto o situación desde sus experiencias y desde los esquemas conceptuales que ha ido formando. Dicha aproximación permite enriquecer y transformar estos esquemas y experiencias. Ningún aprendizaje significativo se produce aisladamente, sino que se va enlazando, conectando a otras situaciones o aprendizajes.

Cuando un aspecto de la realidad que todavía no había sido entendido por el alumno, empieza a cobrar sentido para él, como resultado de la relación que establece con su conocimiento anterior, entonces podemos decir que su aprendizaje está haciéndose significativo. Entendido de este modo, el aprendizaje no sólo favorece la construcción del conocimiento sino también hace posible el desarrollo de las aptitudes y la adquisición de estrategias intelectuales. Así, los educandos “aprenden a aprender” y ganan en autonomía para continuar su propia formación, sobre las bases creadas por la escuela.

La enseñanza ha sido re conceptualizada y ahora no sólo se la considera como una actividad de explicación y transmisión de conocimientos, sino como generadora de un proceso eminentemente interactivo, donde los alumnos construyen sus aprendizajes en relación activa con su contexto, con sus compañeros, sus materiales de trabajo y el profesor. En el proceso educativo siempre hay una interacción intencional creada por el profesor. La interacción educativa será eficaz en la medida en que las intervenciones del profesor sean oportunas y

respondan a los intereses, necesidades y nivel de desarrollo de los alumnos. En este contexto la enseñanza puede ser concebida como un conjunto de ayudas que el profesor ofrece a los alumnos, en el proceso personal de construcción de su conocimiento.

Últimamente se está trabajando el proceso enseñanza aprendizaje por competencias, mediante el cual se parte de la capacidad actual de los educandos pero se busca una expansión de la misma. Partiendo de este principio, se espera del docente un rol orientador en el proceso de aprendizaje del alumno, por cuanto crea las condiciones necesarias para que este proceso de construcción sea lo más rico posible y constituya siempre un desarrollo.

2.2.3.1 Teorías del Aprendizaje

Para Lakatos⁶⁶ existen diversas teorías que nos ayudan a comprender, predecir, y controlar el comportamiento humano y tratan de explicar cómo los sujetos acceden al conocimiento. Su objeto de estudio se centra en la adquisición de destrezas y habilidades, en el razonamiento y en la adquisición de conceptos. Por ejemplo, la teoría del condicionamiento clásico de Pávlov, explica como los estímulos simultáneos llegan a evocar respuestas semejantes, aunque tal respuesta fuera evocada en principio sólo por uno de ellos. La teoría del condicionamiento instrumental u operante de Skinner describe cómo los refuerzos forman y mantienen un comportamiento determinado. Albert Bandura describe las condiciones en que se aprende a imitar modelos. La teoría Psicogenética de Piaget aborda la forma en que los sujetos construyen el conocimiento teniendo en cuenta el desarrollo cognitivo. La teoría del procesamiento de la información se emplea a

⁶⁶ Lakatos, Imre. Historia de la ciencia y sus reconstrucciones racionales. Madrid, Tecnos, 1974.

su vez para comprender cómo se resuelven problemas utilizando analogías y metáforas.

Según Lakatos una teoría es mejor que la otra cuando tiene un exceso de contenido empírico con respecto a la teoría anterior, es decir, predice hechos que aquella no predecía, cuando explica el éxito de la teoría anterior, es decir, explicar todo lo que aquella explicaba y cuando logra corroborar empíricamente al menos una parte de su exceso de contenido.

Por consiguiente, lo que caracteriza una buena teoría, en la terminología de Lakatos, es su capacidad para predecir e incorporar hechos nuevos, frente a aquellas otras teorías –o programa de investigación regresivo- que se limitan a explorar lo ya conocido. Un programa puede ser progresivo teóricamente –cuando realiza predicciones nuevas aunque no sean corroboradas –o empíricamente cuando corrobora alguna de las predicciones. Además, la valoración que se haga de un programa en cada circunstancia histórica dependerá de las predicciones que logre realizar entonces. Un programa progresivo puede dejar de serlo cuando agota su capacidad predictiva y se muestra incapaz de extenderse hacia nuevos dominios. Y a la inversa, un programa regresivo puede convertirse en progresivo si logra hacer nuevas predicciones parcialmente corroboradas.

Lakatos piensa que una nueva teoría se impondrá sobre otra vigente cuando, además de explicar todos los hechos relevantes que ésta explicaba, se enfrente con éxito a algunas de las anomalías de las que la teoría anterior no podrá darse cuenta. Así se asegura una continuidad entre las teorías sucesivas, ya sea dentro de un mismo programa o familia de teorías o en programas diversos. Esta continuidad es consistente.

Por otro lado, las teorías de aprendizaje desde el punto de vista psicológico han estado asociadas a la realización del método pedagógico en la educación. El escenario en el que se lleva a cabo el proceso educativo determina los métodos y los estímulos con los que se lleva a cabo el aprendizaje. Desde un punto de vista histórico, a grandes rasgos son tres las tendencias educativas que han tenido vigencia a lo largo de la educación: La educación social, la educación liberal y la educación progresista⁶⁷.

En la educación social nos encontramos en una etapa anterior a la existencia de instituciones educativas. En este contexto la educación se puede considerar que es exclusivamente oral y responsabilidad de la familia y de la sociedad que la guarda y la transmite. En esta situación, el proceso de aprendizaje se lleva a cabo en el contexto social y como parte de la integración del individuo en el grupo, proceso éste que se realiza día a día a lo largo de su vida.

El modelo clásico de educación se puede considerar el modelo liberal, basado en La República de Platón, donde ésta se plantea como un proceso disciplinado y exigente. El proceso de aprendizaje se basa en el seguimiento de un currículum estricto donde las materias se presentan en forma de una secuencia lógica que haga más coherente el aprendizaje.

En contraposición a este se puede definir el modelo “progresista”, que trata de ayudar al alumno en su proceso educativo de forma que éste sea percibido como un proceso “natural”. Estas teorías tienen origen en el desarrollo de las ideas sociales de Rousseau y que han tenido un gran desarrollo en la segunda mitad del siglo pasado de la mano de John Dewey en EE.UU. y de Jean Piaget en Europa⁶⁸.

⁶⁷ <http://sensei.ieec.uned.es/~miguel/tesis/node55.html#holmes99>

⁶⁸ <http://sensei.ieec.uned.es/~miguel/tesis/node55.html#dewey>

Estas tres corrientes pedagógicas se han apoyado generalmente en varias teorías educativas y modelos cognitivos de la mente para la elaboración de las estrategias de aprendizaje. En muchos aspectos, el desarrollo de estas teorías y de otras derivadas de ellas está influido por el contexto tecnológico en el que se aplican, pero fundamentalmente tienen como consecuencia el desarrollo de elementos de diseño instruccional, como parte de un proceso de moldear el aprendizaje, para lo cual se trata de investigar tanto los mecanismos mentales que intervienen en el aprendizaje como los que describen el conocimiento⁶⁹ desde este punto de vista más orientado a la psicología se pueden distinguir principalmente dos enfoques: el enfoque conductista y el enfoque cognitivista.

a) El enfoque conductista

Para el conductismo, el conocimiento se percibe a través de la conducta, como manifestación externa de los procesos mentales internos, aunque éstos últimos se manifiestan desconocidos. Desde el punto de vista de la aplicación de estas teorías en el diseño instruccional, fueron los trabajos desarrollados por B. F. Skinner⁷⁰ para la búsqueda de medidas de efectividad en la enseñanza el que primero lideró el movimiento de los objetivos conductistas. De esta forma, el aprendizaje basado en este paradigma sugiere medir la efectividad en términos de resultados, es decir, del comportamiento final, por lo que está condicionada por el estímulo inmediato ante un resultado del alumno, con objeto de proporcionar una realimentación o refuerzo a cada una de las acciones del mismo. Al mismo tiempo, se desarrollan modelos de diseño de la instrucción basados en el conductismo a partir de la taxonomía formulada por Bloom y los trabajos posteriores de Gagné.

⁶⁹ <http://sensei.ieec.uned.es/~miguel/tesis/node55.html#oshea85>

⁷⁰ Skinner, Burrhus. F. Ciencia y conducta humana. Barcelona, Fontanella, 1977.

b) El enfoque cognitivista

Las teorías cognitivas tienen su principal exponente en el constructivismo. El constructivismo en realidad cubre un espectro amplio de teorías acerca de la cognición que se fundamentan en que el conocimiento existe en la mente como representación interna de una realidad externa. El aprendizaje en el constructivismo tiene una dimensión individual, ya que al residir el conocimiento en la propia mente, el aprendizaje es visto como un proceso de construcción individual interna de dicho conocimiento.

Por otro lado, este constructivismo individual, representado por Papert⁷¹ y basado en las ideas de J. Piaget se contrapone a la nueva escuela del constructivismo social. En esta línea se basan los trabajos más recientes de Bruner⁷² y también de Vigotsky⁷³ que desarrollan la idea de una perspectiva social de la cognición que ha dado lugar a la aparición de nuevos paradigmas educativos en la enseñanza por computador.

Otra de las teorías educativas cognitivistas es el conexionismo. El conexionismo es fruto de la investigación en inteligencia artificial, neurología e informática para la creación de un modelo de los procesos neuronales. Para las teorías conexionistas la mente es una máquina natural con una estructura de red donde el conocimiento reside en forma de patrones y relaciones entre neuronas y que se construye mediante la experiencia. En el conexionismo, el conocimiento externo y la representación

⁷¹ Papert, Seymour. La máquina de los niños: replantearse la educación en la era de los ordenadores, Barcelona, Paidós Ibérica, 1995.

⁷² Bruner, Jerome S. Desarrollo cognitivo y educación, Madrid, Morata, 1998.

⁷³ Vigotsky, Lev Semionovich. Imaginación y creación en la edad infantil, Buenos Aires, Nuestra América, 2003.

mental interna no guardan relación directa, es decir, la red no refleja la realidad externa porque la representación no es simbólica sino basada en un determinado reforzamiento de las conexiones debido a la experiencia en una determinada situación.

Por último, otra teoría derivada del cognitivismo y también en parte proveniente de las ciencias sociales es el postmodernismo. Para el postmodernismo, el pensamiento es una actividad interpretativa, por lo que más que la cuestión de crear una representación interna de la realidad o de representar el mundo externo lo que se postula es cómo se interpretan las interacciones con el mundo de forma que tengan significado. En este sentido la cognición es vista como una internalización de una interacción de dimensión social, en donde el individuo está sometido e inmerso en determinadas situaciones. De esta forma, para estos dos enfoques cognitivos, el postmoderno y el conexionista, la realidad no es moldeable, sino interpretada.

Es en esta línea social donde los conexionistas y en mayor medida el postmodernismo se han alineado con el movimiento de la cognición situada que compromete el proceso de aprendizaje a la observancia del entorno cultural en el que se realiza, influido por el contexto social y material. Por último, podemos decir que la diferencia fundamental entre ambos enfoques está en su actitud ante la naturaleza de la inteligencia. En tanto que el conexionismo presupone que sí es posible la creación artificial de inteligencia mediante la construcción de una red neural que sea inteligente, el postmodernismo argumenta que un computador es incapaz de capturar la inteligencia humana.

La ausencia de un marco de referencia válido de la realidad en estas dos teorías, debido a que ésta es solo una “interpretación” de la mente han promovido algunas corrientes pedagógicas en el campo del aprendizaje por computador que han sido seriamente criticadas por su falta de rigor. En cierto sentido, la influencia que han tenido las corrientes filosóficas basadas en el relativismo epistémico y el irracionalismo, han posibilitado que se critiquen algunas de las propuestas instruccionales basadas en estos paradigmas y también de forma bastante contundente, muchos de los trabajos desarrollados en otros ámbitos por los pensadores y filósofos postmodernos. Muchas de estas consideraciones han tenido importantes consecuencias en el desarrollo de paradigmas educativos basados en la enseñanza por computador.

2.2.3.2 Proceso y Fases del Aprendizaje

Para Gagné⁷⁴ los procesos de aprendizaje consisten en el cambio de una capacidad o disposición humana, que persiste en el tiempo y que no puede ser atribuido al proceso de maduración. El cambio se produce en la conducta del individuo, posibilitando inferir que el cambio se logra a través del aprendizaje. Este autor indica que el modelo de procesamiento de la información presenta algunas estructuras que sirven para explicar lo que sucede internamente durante el proceso del aprendizaje. La información, los estímulos del ambiente, se reciben a través de los receptores que son estructuras en el sistema nervioso central del individuo. De allí pasa a una estructura a través de la cual los objetos y los eventos son codificados de forma tal que obtienen validez para el cerebro; esta información pasa a la memoria de corto alcance donde es nuevamente codificada, pero esta vez de forma conceptual. En este punto se pueden presentar varias alternativas de proceso para su

⁷⁴ Gagné, Robert M. Las condiciones del aprendizaje, México, D.F. Interamericana, 1987.

almacenamiento o no en la memoria de largo alcance. Una vez que la información ha sido registrada en cualquiera de las dos memorias, que para Gagné no son diferentes como estructuras, sino en "momentos", ésta puede ser retirada o recuperada, sobre la base de los estímulos externos que hagan necesaria esa información.

Según Gagné⁷⁵ los estímulos que recibe el alumno son ingresados a su memoria transitoria denominada de corto alcance, posteriormente estos estímulos pasarían a una memoria de largo alcance, momento en que se puede decir que el alumno ha fijado un elemento y puede recuperarlo en el futuro.

Por otro lado, Gagné menciona que los mecanismos internos constituyentes del proceso de aprendizaje corresponden a etapas en el acto de aprender, y estas son: Fase de motivación (expectativas), es preciso que exista algún elemento de motivación (externa) o expectativa (interna), para que el alumno pueda aprender. Fase de aprehensión (atención perceptiva selectiva), es la percepción selectiva de los elementos destacados de la situación. Fase de adquisición (codificación almacenaje), es la codificación de la información que ha entrado en la memoria de corto alcance, y que es transformada como material verbal o imágenes mentales para alojarse en la memoria de largo alcance. Fase de retención (acumulación en la memoria), es la acumulación de elementos en la memoria. Fase de recuperación (recuperación), es la recuperación de la información almacenada en la memoria de largo alcance, en base a estímulos recibidos. Fase de generalización (transferencia), consiste en la recuperación de la información almacenada ya sea en circunstancias similares como también diferente en las que se produjeron su almacenamiento. Fase de desempeño (generación de respuestas), la información ya recuperada y generalizada pasa al generador de respuestas donde se organiza una respuesta de

⁷⁵ Ibidem.

desempeño que refleja lo que la persona ha aprendido. Fase de retroalimentación (reforzamiento), la persona requiere verificar que ha dado la respuesta correcta a los estímulos, esto garantiza que ha aprendido correctamente. El profesor puede desempeñar este papel para satisfacer esta necesidad.

Por otro lado, Bloom⁷⁶ indica que para que se produzca aprendizaje se debe pasar por las fases siguientes: La motivación entendida en sus dos acepciones. La motivación subjetiva, que releja la actitud del estudiante ante la materia y ante la actividad de estudio. Un estudiante está motivado si desea aprender los contenidos y, en consecuencia, está dispuesto a invertir esfuerzo para conseguirlo. La motivación puede ser interna (desea aprender porque le gusta) o externa (estudia porque se ve obligado). Sin un mínimo de motivación interna el aprendizaje está condenado al fracaso. La motivación por contenidos, cuando el estudiante comprende la finalidad del aprendizaje que va a emprender, y su relación con sus conocimientos actuales. Los contenidos deben estar contextualizados y relacionados con la experiencia del aprendiz. La motivación por contenidos debe ir acompañada de una formulación clara de los objetivos formativos. Por otro lado, el autor menciona al conocimiento como la siguiente fase del aprendizaje. Un objetivo es el nivel conocimiento, es decir, si se requiere únicamente actividades de tipo de memorización. Así también tenemos la comprensión, a menudo suele confundirse comprender con aprender y existe la tendencia a pensar que la comprensión es automática por el simple hecho de asistir a una clase expositiva. La comprensión requiere que los contenidos sean significativos para el aprendiz. También el autor menciona la aplicación, que es la capacidad de transferir lo aprendido a otro concepto y corresponde al aprendizaje profundo. La transferencia incluye procesos como la evaluación de la nueva

⁷⁶ Bloom, Benjamín S. Taxonomía de los objetivos de la educación: la clasificación de las metas educativas, Buenos Aires, El Ateneo, 1990.

situación, la identificación de los conocimientos pertinentes, y la adaptación de dichos conocimientos al nuevo contexto. Por último Bloom menciona la validación que es la realimentación necesaria para saber que vamos por el buen camino, y debe aplicarse a todas las fases anteriores. La validación requiere retroalimentación y, en un contexto académico, requiere evaluación formativa, por contraposición a la simple evaluación selectiva de los exámenes finales.

2.2.3.3 Estilos de Aprendizaje

El término “estilo de aprendizaje” se refiere al hecho de que cuando queremos aprender algo cada uno de nosotros utiliza su propio método o conjunto de estrategias. Aunque las estrategias concretas que utilizamos varían según lo que queramos aprender, cada uno de nosotros tiende a desarrollar unas preferencias globales. Esas preferencias o tendencias a utilizar más unas determinadas maneras de aprender que otras constituyen nuestro estilo de aprendizaje.

Es sabido que no todos aprendemos igual ni a la misma velocidad. En cualquier grupo en el que más de dos personas empiecen a estudiar una materia todos juntos y partiendo del mismo nivel, nos encontraremos al cabo de muy poco tiempo con grandes diferencias en los conocimientos de cada miembro del grupo y eso a pesar del hecho de que aparentemente todos han recibido las mismas explicaciones y hecho las mismas actividades y ejercicios. Cada miembro del grupo aprenderá de manera distinta, tendrá dudas distintas y avanzará más en unas áreas que en otras.

Esas diferencias en el aprendizaje son el resultado de muchos factores, como por ejemplo la motivación, el bagaje cultural previo y la edad. Pero esos factores no explican porque con frecuencia alumnos con la misma motivación, misma edad y bagaje cultural, aprenden de distinta manera, de tal forma que, mientras a uno se le

da muy bien redactar, al otro le resultan mucho más fáciles los ejercicios de gramática. Esas diferencias podrían deberse, sin embargo, a su distinta manera de aprender.

El concepto de los estilos de aprendizaje está directamente relacionado con la concepción del aprendizaje como un proceso activo. Si consideramos que el aprendizaje equivale a recibir información de manera pasiva lo que el alumno haga o piense no es muy importante, pero si entendemos el aprendizaje como la elaboración por parte del receptor de la información recibida parece bastante evidente que cada uno de nosotros elaborará y relacionará los datos recibidos en función de sus propias características.

El estilo de aprendizaje está directamente relacionado con las estrategias que utilizamos para aprender algo. Una manera de entenderlo sería pensar en nuestro estilo de aprendizaje cómo la media estadística de todas las distintas estrategias que utilizamos. Nuestro estilo de aprendizaje se corresponde por tanto con las grandes tendencias, con nuestras estrategias más usadas.

Pero naturalmente, la existencia de una media estadística no impide las desviaciones, o dicho de otro modo, el que alguien pueda ser en general muy visual, holístico y reflexivo no impide, sin embargo, el que pueda utilizar estrategias auditivas en muchos casos y para tareas concretas.

Tanto desde el punto de vista del alumno como del punto de vista del profesor el concepto de los estilos de aprendizaje resulta especialmente atrayente porque ofrece grandes posibilidades al docente para conseguir un aprendizaje más efectivo de sus alumnos. Los estudiantes aprenden con más efectividad cuando se les enseña con sus estilos de aprendizaje predominantes.

Los docentes deberán reconocer su propia forma de aprendizaje y preferencias a fin de ser más efectivos en su trabajo, dada la

diversidad de estudiantes. Necesitan darse cuenta cómo su propio estilo de aprendizaje afecta su modalidad de enseñanza, dado que ellos van a enseñar de la misma manera como les gustaría que se les enseñe, de acuerdo a su estilo de aprendizaje.

Esto les permitirá descubrir nuevas estrategias y técnicas que compensen su propio estilo de aprendizaje para poder llegar a todos los estudiantes.

2.2.3.4 Aprendizaje y entrenamiento en el trabajo

Amaro⁷⁷ describe al entrenamiento como “el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución”. El entrenamiento constituye un subsistema de gran importancia para el logro de la misión y estrategias de cualquier empresa, pues actualmente los avances de la ciencia, los avances tecnológicos, el crecimiento de las organizaciones y la demanda creciente de los clientes hacen que los individuos dentro de las empresas, estén permanentemente sometidos a procesos de aprendizaje que los conduzcan a estar actualizados o prepararse para un futuro a corto, mediano y largo plazo. Esta preparación continua se logra a través de un sistema de entrenamiento eficaz.

De otro lado, Amaro⁷⁸ indica que el entrenamiento también puede definirse como un proceso de enseñanza - aprendizaje que permite al individuo adquirir y/o desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y mejorar las actitudes hacia el trabajo, a fin de que logre un eficiente desempeño en su puesto de trabajo. De esta definición puede desprenderse que el entrenamiento constituye un aprendizaje

⁷⁷ Amaro Guzmán, Raymundo. Administración de Personal, México, Editorial Limusa, 1990.

⁷⁸ Ibidem.

guiado o dirigido, mediante el cual se logra la adquisición de nuevas conductas o cambios de conducta ya observadas, por una nueva conducta deseada.

Por su parte, Chiavenato⁷⁹ define el entrenamiento como: “un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos”. Asimismo, este autor considera que el entrenamiento constituye el acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible las experiencias de aprendizaje en sentido positivo y beneficioso, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada para que los individuos en todos los niveles de la empresa, puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas aptitudes y habilidades que los beneficiarán tanto a ellos como a la misma empresa. Es así como el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos, pudiendo ser visualizados, en conjunto, como un proceso.

Chiavenato⁸⁰ indica que los principales objetivos que persigue el subsistema de entrenamiento y desarrollo son los siguientes: Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización; proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada y cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia. El entrenamiento puede ser esencial para asegurar una ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta fundamental para efectuar los planes de carrera, transferencias,

⁷⁹ Chiavenato, op. cit.

⁸⁰ Ibidem.

promociones y cambios originados por nuevas tecnologías. Asimismo, el entrenamiento se orienta a lograr el desarrollo organizacional, por lo que es necesario preparar a los individuos para que éstos sean capaces de desempeñar cargos más elevados de los que actualmente ejercen. Por lo tanto, conforma un medio para preparar a los empleados de bajo nivel con el objeto de ascenderlos a puestos de supervisión, así como mejorar su nivel de competencia y capacidad para el desempeño de sus actuales funciones.

Por lo anterior, se puede afirmar que la importancia de un sistema de entrenamiento eficiente radica en que éste permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.

Según Chiavenato⁸¹, las técnicas de entrenamiento se pueden clasificar en cuanto a uso, tiempo y lugar de aplicación.

El entrenamiento en cuanto a las finalidades que conlleva desde el punto de vista del recurso humano como tal, se plantea proporcionar una serie de niveles de formación que según Gómez-Mejía, L.; Balkin, D.B. y Cardy, R.L.⁸² se pueden clasificar en:

- a. Formación en Habilidades. Consiste en dar al individuo un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas sobre las cuales ya existen basamentos fundamentales y está destinado al reforzamiento de conductas ya adquiridas.
- b. Formación de Reciclaje. Consiste en proporcionar al individuo el conjunto de conocimientos y habilidades para el desempeño de

⁸¹ Ibidem.

⁸² Gómez-Mejía, L.; Balkin, D. y Cardy, R. Dirección y gestión de recursos humanos, España, Editorial Prentice Hall, 2001.

una nueva función, tarea o conjunto de tareas diferentes al área de trabajo que realiza.

- c. Formación Interdisciplinaria. Consiste en formar a los empleados para que puedan realizar tareas en áreas diferentes a los puestos asignados.
- d. Formación en Trabajo de Equipo. Consiste en conformar equipos de trabajadores para tener diferentes puntos de vista.
- e. Formación en Creatividad. Se basa en la suposición de que la creatividad puede aprenderse. Existen diferentes formas de enfocar la enseñanza de la creatividad, todas ellas intentando ayudar a las personas a resolver los problemas de nuevas formas. El más habitual es el uso de la tormenta de ideas.
- f. Curso de Alfabetización. Son programas de alfabetismo que se centran en las habilidades básicas requeridas para llevar a cabo un trabajo adecuadamente.

2.3.4 LA EDUCACIÓN A DISTANCIA Y CAPACITACIÓN

Pisanty Baruch⁸³ manifiesta que la educación a distancia se remonta al siglo XIX, cuando la disponibilidad de ferrocarriles y de correo de bajo costo y alta difusión en los Estados Unidos y Europa permitió que las universidades y las instituciones dedicadas exclusivamente a esta actividad proveyeran educación lejos de sus sedes.

La educación a distancia que conocemos actualmente ha pasado por diferentes etapas desde finales del siglo XIX, cuando se iniciaron las primeras experiencias de uso de medios de transporte para el envío de textos formativos. Así, Moore y Kearsley⁸⁴ recuerdan cómo el abaratamiento y fiabilidad del servicio de correos permitió, en 1883, la autorización al Instituto Chautauqua del Estado de Nueva York la

⁸³ Pisanty, Alejandro. Panorama de la Educación a Distancia, México, UNAM, 2001.

⁸⁴ Moore, M. y Kearsley, G. Distance Education a Systems View, Belmont, Ca: Ewadsworth Publishing Company, 1996.

emisión de títulos obtenidos a distancia. Pero antes, en 1840 en Gran Bretaña, Isaac Pitman comenzó a enseñar por correspondencia, al igual que Charles Toussaint en Francia (1856) y Gustav Langenscheidt en Alemania utilizó el correo postal para enseñar idiomas. Pero la educación a distancia ha venido adoptando diferentes formatos en función de los avances tecnológicos, así como por la capacidad de los usuarios de aprovechar estos avances.

La educación a distancia se ha entendido de diferentes formas. En su significado más simple tiene que ver con la idea de un alumno y un profesor, separados por el tiempo y la distancia, que utilizan ciertos medios para comunicarse y aprender. Estos medios han ido evolucionando a lo largo del tiempo. Al comienzo, el medio más utilizado era la correspondencia y los textos escritos, que generalmente incluían, o incluyen, guías de estudio. Es un formato que sigue siendo utilizado por un amplio porcentaje de ofertas de formación.

Una segunda generación de educación a distancia comenzó a finales de los años sesenta y principios de los setenta con la aparición de las primeras Universidades Abiertas. Estas universidades plantearon el avance de un sistema completo de diseño, desarrollo y evaluación de la educación a distancia y, aunque utilizaban los textos escritos como recurso, comenzaron a utilizar la radio y la televisión como soportes adicionales. Esta oferta se ha venido completando en los años ochenta con el uso del teléfono como medio de realización de tutorías con los profesores.

Como vemos, poco a poco se han ido añadiendo medios cada vez más sofisticados, como la radio, la televisión, el vídeo, la cinta cassette, el teléfono, y más recientemente todos los medios derivados de Internet.

Esto fue bien recibido por aquellos a quienes, de una u otra manera, les hubiera sido imposible tener acceso a la educación, ya sea por vivir lejos de las grandes ciudades o de los lugares donde estaban las universidades. De estas últimas, surgió un modelo cuya finalidad era transmitir educación agrícola o para el campo, de lo cual se encargaron, posteriormente, escuelas especializadas creadas con ese propósito. Así, mediante la educación a distancia se pretendió resolver la necesidad de volver competentes a las personas para que realicen los trabajos que localmente requerían y además, llevar la educación que habitualmente se imparte en las grandes ciudades.

La educación por correspondencia, como se conoció a este modelo educativo, durante muchas décadas tuvo un auge muy importante en las universidades. En México, de hecho, todavía en los años setenta y ochenta se operaba eficientemente un sistema impartido fundamentalmente por correspondencia. Se trataba del Sistema de Educación a Distancia (SEAD) de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN). En México, ésta llegó a ser la segunda institución de educación superior en matrícula cuando alcanzó la cifra de 70,000 personas. Tuvo un gran impacto en los cursos que daba, aunque su eficiencia terminal era limitada; la continuación de estudios era muy difícil de seguir.

2.3.4.1 Concepto de Educación a Distancia

La integración de las tecnologías de procesamiento de la información y la comunicación permiten sustentar el desarrollo de una misma acción educativa de manera no sincronizada, desde lugares diferentes, con desarrollo simultáneo en el momento y en lugares de formación también diferentes. La enseñanza no presencial es la expresión más nítida y clara del nuevo paradigma en el cual no es necesaria la convergencia en un mismo lugar de alumnos y profesores, no hay cronología temporal y la acción

educativa y de aprendizaje tienen sus ritmos propios. Un nuevo perfil de un profesor no presencial y de un alumno autónomo completan la

figura de este nuevo escenario educativo. Lo distintivo de la enseñanza no presencial, es el aprendizaje autónomo del alumno sustentado en soportes multimediales-interactivos que son capaces de competir en la asimilación del conocimiento con la enseñanza presencial tradicional. Esto significa que la calidad de los soportes del sistema educativo multimedial interactivo logra una eficiencia en resultados a una altura equivalente de la educación presencial actual. Lo singular de este nuevo paradigma educativo no es la enseñanza a distancia, sino como las nuevas tecnologías aplicadas a la educación, actúan dentro de un nuevo paradigma, sobre el aprendizaje autónomo de los alumnos.

Filippi Peredo⁸⁵ indica que la Educación a Distancia es: “Tanto una modalidad cómo una estrategia educativa, que se caracteriza por dos hechos fundamentales: la mediatización del acto pedagógico, y el uso de tecnologías de soporte”. La Educación a Distancia se entiende, pues, en términos dobles, como una modalidad y una estrategia educacional en la cual existen dos rasgos distintivos esenciales:

- a) El primero es la mediatización del acto pedagógico, es decir la separación del momento en que se produce la enseñanza del momento en que se inicia el aprendizaje.
- b) El segundo es la sustentación de la Educación a Distancia en un soporte tecnológico, el que ha variado y evolucionado con el tiempo: libros, radio, televisión, video, recursos multimedia. Sin éste soporte no es posible desarrollar la Educación a Distancia.

⁸⁵ Filippi, Claudio. Aprendizaje y educación a distancia, Chile, Universidad Católica del Maule, 2002.

Weil⁸⁶ señala que el concepto de Educación a Distancia se sustenta en tres pilares que tienen, cada uno un desarrollo específico. Estos son el sistema de enseñanza multimedial interactivo, las tecnologías computacionales y un docente de nuevo tipo. La articulación de estos tres ejes en la perspectiva de un nuevo escenario educativo desembocan en la Universidad Virtual.

Tenutt⁸⁷ señala que la UNESCO insinúa un cierto criterio clasificatorio al presentar que los diversos abordajes visualizan a la educación a distancia como:

- Aquella posibilidad que permite el acceso a la educación eliminando las barreras que lo dificultan.
- Aquellas modalidades asociadas a la enseñanza flexible, en lo relativo a Métodos y Organización.
- Abordajes que incluyen a los dos anteriores pero coloca el acento en la posibilidad de comunicación entre los participantes a través del tiempo y/o espacio.
- Finalmente una opción que alude equitativamente lo referido a apertura de acceso, flexibilidad del sistema y uso de tecnologías de apoyo.

No hay que olvidar que la Educación a Distancia se inserta en el proceso educativo formal, y como tal está sujeta a la acreditación de la sociedad de la que forma parte, y por lo mismo a la evaluación social de la calidad del aprendizaje que posibilita.

Actualmente la Educación a distancia se encuentra a nivel mundial en un período de gran desarrollo y crecimiento, hecho que es fruto de los siguientes factores:

⁸⁶ Weil, Jorge. La Universidad Virtual, la enseñanza no presencial y el nuevo paradigma educativo, Chile, Centro de Desarrollo e Investigación en Multimedia, Universidad Los Lagos, 2003

⁸⁷ Tenutt, Marta Alicia. La educación distancia, Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires, 2002.

- a. La pobreza y las grandes cifras de analfabetos, que según la UNESCO, alcanza a millones de seres humanos en el mundo, lo que motiva a los gobiernos y organismos internacionales a buscar estrategias masivas para permitir acceder a los seres humanos al conocimiento y la cultura universal, factor considerado clave en una sociedad internacional que respete los derechos humanos y la democracia.
- b. El crecimiento vertiginoso del conocimiento acumulado y la incapacidad de las personas para acceder a él en el tiempo y lugar tradicionalmente requerido. Se estima que un profesional para mantenerse actualizado debería ir dos o tres veces a la Universidad en su vida para poder lograrlo. La Educación a distancia se erige como una alternativa viable para realizar el proceso de actualización y educación profesional continua, disminuyendo los tiempos de traslado y flexibilizando los horarios de enseñanza.
- c. El desarrollo y aplicación de las nuevas tecnologías informáticas, que han resuelto uno de los principales problemas que la Educación a Distancia presenta: la interactividad entre los miembros de una clase.
- d. La globalización de la cultura y la educación en un mundo globalizado, hecho asociado al mayor acceso de las personas a los beneficios de las redes informáticas satelitales.
- e. La irrupción de nuevas teorías del aprendizaje que centran el esfuerzo educativo en el alumno y le otorgan autonomía en la construcción de su propio conocimiento, paradigma que juega un rol central en la Educación a Distancia y la hace, por lo mismo estar en plena coincidencia con las filosofías y psicologías educativas.

La Educación a Distancia, estuvo destinada en sus primeros tiempos a enseñar (generalmente por correo) oficios o técnicas de menor reconocimiento social y sólo en la década de los sesenta se habría

iniciado la formación superior, con la creación de la Open University de Inglaterra, la Universidad Nacional de Educación a Distancia de España- UNED, la Fern Universität de Alemania y otras instituciones de Educación superior en el Mundo.

Sin embargo, es durante estos últimos años cuando comienza a plantearse un nuevo escenario de la Educación a Distancia en el mundo, merced a los cambios tecnológicos y a la introducción acelerada de nuevos sistemas informáticos, lo que ha traído consigo la superación del principal problema de esta modalidad y estrategia educacional, y que no es otro que el de la interactividad en el proceso de enseñanza aprendizaje. En efecto, los nuevos programas que permiten una comunicación “on line” inmediata y activa, con transmisión de texto, imagen y voz han mejorado sustancialmente esta antigua limitante de la Educación a Distancia.

Las tecnologías informáticas no sólo han impactado esta modalidad educativa, sino que también han cambiado la educación presencial. Este fenómeno, conocido como la “virtualización” de la enseñanza introduce una situación nueva: La tradicional distinción entre educación presencial y a distancia está obsoleta, y ambas modalidades educativas se tienden a acercar en torno a dos hechos:

- Virtualización de textos y otros materiales de enseñanza.
- Búsqueda de la autonomía del estudiante.

En resumen uno puede distinguir tres fases netamente definidas del desarrollo histórico de la Educación a Distancia. A saber:

- a. Inicial, de enseñanza de Oficios Técnicos y otros conocimientos de menor valoración social.
- b. Institucionalización de la Educación a Distancia en Universidades e Instituciones especializadas.

- c. Énfasis en lo virtual de la Enseñanza y acercamiento entre las modalidades: presencial y a distancia.

El sistema de enseñanza multimedial interactivo actúa sobre los modos de aprendizaje, sobre la manera de percibir las cosas y la construcción de los esquemas mentales y del conocimiento. Las consecuencias sociales que trae esta introducción tecnológica en la enseñanza, es la puesta al alcance de todos, del saber y las competencias profesionales que ella desarrolla. Este acceso al saber, por la vía de las nuevas formas de transmisión de los conocimientos con la utilización de los soportes multimediales, está transformando el proceso de formación-educación-aprendizaje e implícitamente, los comportamientos y las exigencias de aquel que aprende.

Loayza⁸⁸ manifiesta que los ambientes donde se lleva a cabo la Educación a Distancia, deben estar estructurados con cinco premisas fundamentales:

- Facilitar un proceso enseñanza -aprendizaje compatible con el entorno de trabajo, para que los cursos y proyectos de investigación están orientados a la realidad del desempeño laboral de los alumnos.
- El pedagogo moderno experimenta miles de formas para lograr una comunicación efectiva maestro-máquina-alumno, mediante interfaces visualizadas gráficamente por el cerebro.
- Poseer medios de autoaprendizaje y estrategias de automotivación, para que los alumnos encuentren por sí mismos las respuestas a los cuestionarios que surgen del autoestudio.
- Crear comunicación alumno-maestro y alumno-alumno a través de la multimedia interactiva para lograr una retroalimentación que enriquezca y complete el proceso educativo.

⁸⁸ Loayza Álvarez, Roger. La Universidad Virtual en Latinoamérica, Colombia, Consultores E.A.T, 2003.

- Disponer de flexibilidad en los horarios de trabajo educativo, por medio de la grabación de clases por parte de las sedes regionales receptoras.

2.3.4.2 Modelos de Educación a Distancia

Existen una serie de modelos para la Educación a Distancia. Éstos, conforme pasan los años, se entienden, discuten y afinan mejor, al tiempo que absorben los impactos de los incesables cambios tecnológicos.

Entre los principales modelos se encuentra el de Peters, uno de los fundadores de la teoría de la educación a distancia que acompañó al crecimiento de la educación a distancia en Alemania, fundamentalmente a través de la radio y la correspondencia. En dicho modelo, que está asociado con el nombre de industrialización, se tiene la idea de masificar el acceso a la educación de una manera equivalente al de la industria; es decir, el proceso es concebido prácticamente idéntico al de una actividad o evento educativo para cada uno de los participantes. La visión de Peters gira intensamente en torno a la idea de que el único objeto de la educación a distancia se reduce a industrializar el acto educativo. Desde luego, esta idea ha producido mucho debate y fuertes reacciones; por ejemplo, la comunidad de educadores a distancia se niega a ser considerada como meros capataces de un proceso industrial.

Otro modelo que ha hecho contribuciones muy importantes a la Educación a Distancia es el de Michael Moore, quien tiene dos aportaciones significativas. Una es la teoría de la distancia transaccional. En esta teoría, lo que retoma Moore es una serie de avances de la psicología de la segunda mitad del siglo XX, para señalar que en todas las transacciones e interacciones entre seres humanos siempre hay una distancia; así, por ejemplo, en el aula

tradicional, entre el maestro y el alumno se establece una. En consecuencia, el acto educativo a distancia, permite que éste aumente porque además de la falta de contacto, el medio se torna escrito y no verbal ni corporal. En este punto, Moore hace toda una construcción teórica muy importante para hablar de la compensación o restitución de los efectos de esta distancia transaccional.

Hay otro modelo como el desarrollado por Higan y Holden, que creen que la mejor actividad de la educación a distancia es la que logra reproducir todos los efectos del aula. Además, postulan que la educación a distancia debe facilitar el aprendizaje autónomo de las personas, pues se centran en un modelo de individuos aislados que aprenden, de ahí que se deban proporcionar los medios necesarios para favorecer dicho aprendizaje.

En los últimos años, Bates y otros estudiosos han desarrollado otro modelo de naturaleza relativamente teórica, cuya postura se dirige hacia la toma de decisiones para la integración de medios y de actividades en los procesos de educación a distancia.

Asociado a lo anterior, cada vez hay más literatura en educación a distancia que se refiere a los costos explícitos u ocultos, para la institución o para el individuo que participan en ella, como pueden ser las horas adicionales de trabajo que dedique un profesor a preparar material o a discutir con los alumnos a través de una lista de correo electrónico.

De forma muy sintética, podemos decir que básicamente hay dos enfoques en los procesos de educación: el de enseñanza a distancia y el de aprendizaje distribuido. En el primero, su nombre prácticamente lo dice todo, se trabaja en educación a distancia pensando que lo que hay que hacer es enseñar, al llevar la clase a distancia. En cuanto al aprendizaje distribuido, se concibe a éste

como el que efectúa una persona sola ante su material de estudio: libro, computadora, televisión, videos, CD, etc.; es decir, todo el material que se le entrega, como apoyo o auxilio para su aprendizaje. Éstos son los polos extremos que en educación a distancia se deben evitar.

2.3.4.3 La Educación a Distancia en las Empresas

Wainer y Toubes⁸⁹ precisan que las nuevas tecnologías multimediales aplicadas a la capacitación en las empresas, ofrecen a los departamentos de recursos humanos, la posibilidad de realizar uno de los desafíos más grandes en el mundo de los negocios: mantener actualizada a la fuerza de trabajo permanentemente.

La educación a distancia multimedia es, por sus características, una alternativa novedosa y económica para realizar este desafío. Estas características las podemos resumir de la siguiente manera:

- a. Posibilidad de gestionar el conocimiento en forma autónoma.
- b. Posibilidad de elección del lugar, la empresa o la casa, según la conveniencia del alumno o de la empresa.
- c. Formulación de objetivos claros y precisos.
- d. Elección del ritmo de aprendizaje que mejor convenga al alumno.
- e. Posibilidad de autoevaluación del alumno.
- f. Mayor interactividad y organización didáctica de los materiales, frente a los materiales didácticos tradicionales.
- g. Posibilidad de reutilización de los materiales según las necesidades de cada usuario.

⁸⁹ Wainer, Mónica y Toubes, Jorge. La educación a distancia en las empresas. Buenos Aires, TEDEFE – Técnicas de Formación Empresarial, 2003.

La importancia relativa de cada uno de estos elementos, siguiendo el enfoque de la orientación al cliente, varía según las personas involucradas en el proceso formativo y la empresa. Si hablamos de capacitación laboral en las empresas, debemos tener en cuenta que la formación laboral no es el único objetivo de la organización. Por el contrario los objetivos formativos de una empresa y la eficacia y eficiencia de los procesos formativos, forman parte de un sistema de objetivos más complejo y articulado.

El proyecto de capacitación didáctica a distancia en una empresa exige un esfuerzo de organización dirigido a comprender cuál es el sistema de objetivos y valores en el cual está inserto el participante. Es cierto que el participante es el protagonista principal en la educación, pero en las empresas adquiere relevancia el entorno.

Entre las principales ventajas de la educación a distancia para las empresas tenemos:

- La coherencia: La educación a distancia en las empresas tiene ventajas comparativas respecto de la formación tradicional. En principio, puede ser más compleja y completa en el sentido de que maneja un número mayor de variables relativas al contexto, con lo cual se maximiza la coherencia de la actividad formativa. Esta coherencia es sin duda un factor seguro de éxito, en tanto la formación es un apoyo a los procesos de transformación de las empresas.
- La flexibilidad: La ventaja de una más amplia posibilidad de elección del tiempo, lugar y ritmo de estudio constituye la característica fundamental de la educación a distancia. Mientras que para un estudiante lo principal es estudiar, y por eso tiene más posibilidades de adaptarse a la rigidez de la oferta, para el trabajador, la elección de gozar de oportunidades de formación se realiza en gran medida en

función de su trabajo. La flexibilidad contempla: Tiempo ¿Cuándo estudiar? Se refiere a la accesibilidad a los materiales didácticos en cualquier momento. El lugar ¿Dónde estudiar?, la versatilidad de los materiales didácticos, que pueden ser abordados desde la casa, el trabajo, la sala de reuniones, etc.

- La velocidad del aprendizaje: dado que se puede elegir libremente el ritmo de estudio según las particularidades del alumno y las necesidades de la empresa.
- Velocidad de la distribución, en caso de un grupo meta disperso, si los materiales son tecnológicamente simples, el material llega al alumno a través de la red informática o telemática. Si hubiera retrasos en la preparación del material, éste se compensa con la velocidad de la distribución.
- Homogeneización y descentralización de la actividad formativa, especialmente en las grandes empresas, que generalmente se encuentran con un panorama extremadamente diverso en cuanto a cantidad y calidad de competencias de los participantes. La educación a distancia permite reducir esta variabilidad, mediante la estandarización de los materiales didácticos y en consecuencia la estandarización del proceso de aprendizaje. De este modo se puede homogeneizar en gran medida los resultados del aprendizaje.
- Disminución de los costos: La educación a distancia puede conseguir bajar los costos de la capacitación en las empresas. Esta modalidad tiende a separar lo que es repetitivo (la transferencia de contenidos) de lo no previsible (la relación alumno-tutor). Lo repetitivo puede "industrializarse", por medio de los materiales didácticos, a los que accede el participante individualmente. Los ahorros que se pueden hacer son:
 - Ahorro en la cantidad de horas presenciales del profesor.
 - Ahorro en el tiempo de traslado de los participantes desde su domicilio hasta el lugar del curso.

- Ahorro relativo a viajes, alojamiento, indemnización al personal, lucro cesante, etc.

Estas ventajas pueden resumirse en un aumento de los costos fijos (materiales didácticos, equipos, formación de instructores) frente a la disminución de los costos variables. Entre las condiciones en las que se aprovechan más estas ventajas pueden señalarse las siguientes:

- Cuando el uso va a ser numeroso y distribuido en distintos lugares.
- Cuando es necesario repetir periódicamente los contenidos al mismo grupo meta.
- Cuando los contenidos son relativamente estables.
- Cuando es aprovechable el equipamiento existente para el uso de los materiales didácticos.

2.2.5 LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

2.2.5.1 Fundamentación de la Evaluación del Desempeño

El procedimiento para evaluar al personal generalmente se le llama “evaluación del desempeño” aunque también es costumbre denominarla “calificación del desempeño”, “evaluación de méritos”, “calificación de la eficiencia”. Tiffin⁹⁰ define la evaluación del desempeño como: “lo que llamamos calificación de méritos consiste en la valoración sistemática de la capacidad de un empleado hecha por su supervisor o por alguna otra persona debidamente acreditada y que conozca a la perfección el trabajo en cuestión”.

⁹⁰ Tiffin, Joseph. Psicología Industrial, México, Trillas, 1993, pp. 98.

Por otro lado Bohlander y Snell⁹¹ define a la evaluación del desempeño “como un proceso que realiza un supervisor a un subordinado (por lo general una vez al año) y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativas y éxito en el desempeño”.

La evaluación del desempeño constituye, pues, el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal, dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado. Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, se necesita uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que

⁹¹ Bohlander y Snell, op. cit. pp. 348.

diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

Entre las principales ventajas que aporta la evaluación del desempeño pueden señalarse las siguientes:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación o feedback.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Respecto a los objetivos de la evaluación del desempeño laboral, Hodgetts⁹² señala: “el propósito de los métodos y las técnicas de evaluación del desempeño laboral es conferirle al evaluador una base

⁹² Ibidem, pp. 78

para determinar qué individuos están dando un rendimiento por debajo de los niveles de aceptación, quiénes realizan un trabajo superior a este nivel”.

Con referencia a los aspectos que se toman en cuenta para la evaluación del trabajador, básicamente, son los siguientes:

- La producción del trabajador. La cantidad de productos elaborados o los servicios proporcionados son un indicador bastante objetivo de la productividad. Este criterio se aplica principalmente en trabajos físicos o de rutina.
- El comportamiento laboral del trabajador. Es, a menudo, conveniente obtener información sobre el desempeño laboral del trabajador averiguando su conducta; es decir, conociendo sus ausencias, tardanzas, quejas, rotaciones, accidentes, etc.
- Opiniones y juicios sobre el trabajador. Otra manera de determinar el desempeño del trabajador es obteniendo juicios y opiniones que sobre su comportamiento laboral tienen las personas ocupacionalmente vinculadas con él. De este modo se pueden obtener opiniones sobre sus superiores, sus subordinados o sus compañeros de igual rango.

2.2.5.2 Sistema de Evaluación del Desempeño

Werther⁹³ señala que “Una organización no puede adoptar de manera arbitraria un sistema cualquiera de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. Además de poseer estas características, debe adaptarse a las necesidades específicas de la empresa”.

La evaluación del desempeño laboral permite conocer con detalle los recursos humanos con los que cuenta la empresa y, por tanto,

⁹³ Werther, op. cit. pp. 303.

proporciona bases para definir necesidades de entrenamiento y capacitación, recomendar promociones e incremento salarial y orientar los métodos y planes de trabajo (Hodgetts⁹⁴). La retroalimentación que proporciona una evaluación objetiva del desempeño puede contribuir en gran medida a la motivación y al incremento del propio desempeño, así como al mejoramiento de las relaciones entre subordinados y autoridades, lo cual repercute en una mayor eficiencia en el funcionamiento de la empresa. La evaluación puede actuar, entonces, como un elemento motivador que lleve al trabajador al logro de las metas establecidas.

Un aspecto de evaluación al equipo destacan Mondy y Noe⁹⁵ “La evaluación del desempeño (ED) es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la ED en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual”.

La evaluación del desempeño es una actividad crítica de la administración de personal. Su meta es proporcionar un cuadro relativamente preciso del rendimiento de los trabajadores en el pasado y ofrecer una perspectiva válida de su posible rendimiento en el futuro. Los sistemas de evaluación, por un lado, proporcionan información sobre la actuación del empleado y, por otro lado, pueden ser utilizados como nuevos estímulos para incentivar posteriores desempeños de los mismos trabajadores.

En el gráfico siguiente, tomado de Werther⁹⁶, nos muestra los elementos claves en los sistemas de evaluación de desempeño:

⁹⁴ Hodgetts, Richard. El comportamiento en las organizaciones, México, Interamericana, 1997.

⁹⁵ Mondy y Noe, op. cit. pp. 252.

⁹⁶ Werther, op. cit. pp. 304.



Elementos claves en los sistemas de evaluación del desempeño

Gráfico 6: Sistema de evaluación del desempeño.

A fin de proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores en el puesto que desempeña, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es de suma importancia para el éxito de todo proceso de evaluación que se disponga de niveles de medición o estándares, y que éstos sean completamente verificables.

Al referirnos a directamente relacionados con el puesto es que el sistema califica sólo elementos de vital importancia, con lo cual el trabajador obtiene un óptimo desempeño. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Cuando señalamos que la evaluación debe ser práctica es que debe ser comprendida con facilidad tanto para los evaluadores como para los empleados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar sospecha y conflicto.

La Evaluación del Desempeño es un proceso de carácter periódico y objetivo, que cada responsable hace de sus subordinados, con el objeto de reconocer sus avances e indicar aquellos aspectos de su actuación profesional, que aún deben mejorar. Periódicamente (semestral o anualmente) el responsable se reúne con sus colaboradores para expresarle y justificarle su opinión y calificación, con respecto a ellos, sobre los factores de valoración previstos. El objetivo de la ED es identificar las posibles acciones de mejoras que el subordinado debe emprender para el próximo periodo de evaluación, procurando que éste asuma las indicaciones en forma positiva. Por tanto, se debe evitar la impresión de enjuiciamiento, que originaria en el subordinado una actitud negativa y de defensa.

Mondy y Noe⁹⁷ señalan que la gerencia debe seleccionar para la evaluación del desempeño aquellas metas específicas que cree de mayor importancia y que se pueden alcanzar de manera realista. Constituyen el punto de partida para el proceso de Evaluación de Desempeño. Es poco probable que un sistema de evaluación pueda alcanzar efectivamente todos los propósitos que se desean.

Por ejemplo, algunas empresas pueden dar énfasis en el desarrollo de los empleados, mientras que otras organizaciones pueden dar prioridad al mejoramiento del clima laboral. Muchos sistemas de evaluación del desempeño fracasan porque la gerencia no determina de manera específica lo que desea que realice el sistema.

Una tarea importante en relación con los empleados es darles a conocer qué es lo que se espera de ellos. Al final del periodo de evaluación, el evaluador observa el desempeño en el trabajo y lo evalúa contra las normas establecidas para el desempeño. Se comunican entonces los resultados de la evaluación a los empleados. La retroalimentación que le pueda dar el supervisor al empleado sirve

⁹⁷ Mondy y Noe, op. cit., pp. 231

para restablecer los requerimientos del puesto. Mondy y Noe⁹⁸ plantean en el gráfico 7 el carácter sistémico del proceso de evaluación del desempeño:

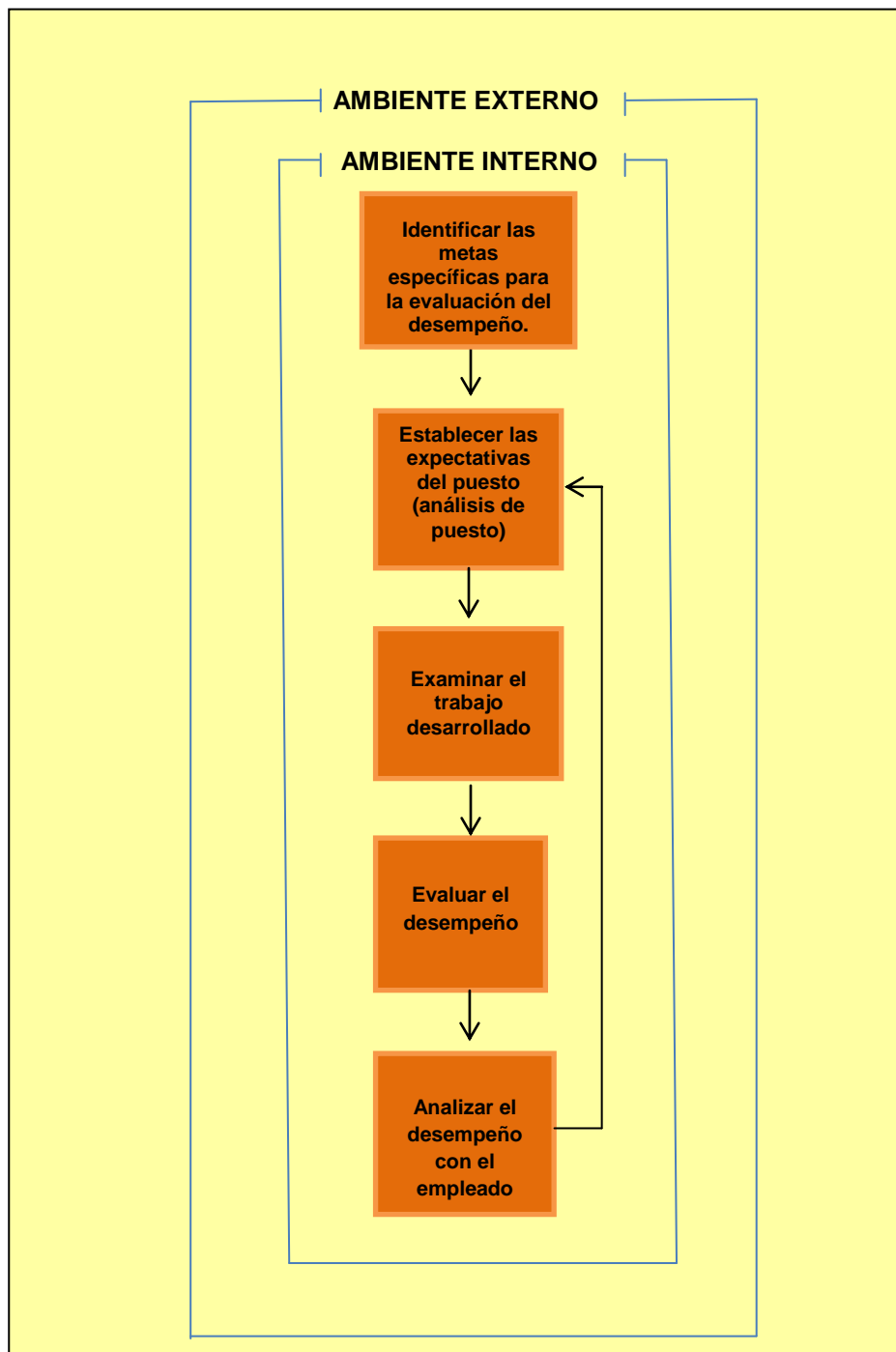


Gráfico 7: El proceso de evaluación del desempeño.

⁹⁸ Mondy y Noe, op. cit., pp. 231

Existen en la actualidad diversos sistemas de evaluación del desempeño laboral. Al respecto, Blum⁹⁹ manifiesta: “algunos de ellos son medidas de producción, otros son de medidas de datos personales (por ejemplo: antigüedad, ausentismo), mientras que otras más son de naturaleza de estimación (calificaciones dadas por los supervisores, colegas y autocalificaciones)”.

Según Hodgetts¹⁰⁰ el proceso de evaluación del Rendimiento consta de cuatro etapas:

- a. Establecimiento de las normas de desempeño (Criterios que se utilizarán para evaluar, es decir, las áreas que se van a considerar y los respectivos estándares).
- b. Registro del desempeño individual del trabajador (Determinación cualitativa y/o cuantitativa del rendimiento del trabajador).
- c. Contrastación del desempeño individual con las normas previamente determinadas.
- d. Determinación de acciones futuras (Entrenamiento, promoción, supresión, etc.).

2.2.5.3 Métodos de Evaluación del Desempeño

Por lo general, para determinar el desempeño laboral se establecen, previamente, criterios de rendimiento, los cuales están relacionados de manera directa con el tipo de actividad laboral que se pretende evaluar. Siempre que sea posible, es recomendable medir a continuación el rendimiento real del trabajador en la forma más directa y objetiva posible. Al respecto, Werther¹⁰¹ manifiesta: “la importancia de la evaluación ha conducido a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo su trabajo,

⁹⁹ Blum, Milton. Psicología Industrial, México, Trillas, 1997, pp. 78.

¹⁰⁰ Hodgetts, op. cit. pp. 79

¹⁰¹ Werther, ob. cit. pp. 313.

basándose en los resultados que ha logrado antes de la evaluación”. A su vez, señala que los métodos de evaluación sobre el pasado tienen la ventaja que el trabajador puede recibir realimentación sobre su desempeño y modificar su conducta. También refiere la existencia de métodos de evaluación con base en el desempeño futuro, es decir en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Cada organización puede plantear, en función a sus características específicas, criterios particulares para la evaluación del desempeño, tal como expresa Avellaneda¹⁰²: “la valoración del trabajador consiste en la calificación sistemática del trabajador dentro de la empresa. Se realiza en forma estandarizada, aceptable a las necesidades de cada industria en particular”.

Dependiendo de la situación concreta de evaluación, existen cuatro grupos humanos que pueden desarrollar funciones de evaluación: los supervisores, los compañeros de trabajo, los subordinados y el propio sujeto a quien se está evaluando. En la mayoría de los casos es el superior quien efectúa la evaluación, esto por importantes razones:

- a. Se respalda la jerarquía de la autoridad formal y se refuerza el derecho de los gerentes y supervisores a evaluar a su personal.
- b. Es conveniente que las funciones de otorgamiento de recompensas -castigos y las de evaluación reposen en las mismas personas.

Por otro lado podemos señalar que existen diferentes formas para determinar el Rendimiento laboral del trabajador. Desde el punto de vista de la secuencia del trabajo, la evaluación del desempeño puede efectuarse en cualquiera de las fases siguientes:

- a. Durante el entrenamiento previo. Es decir, mientras el trabajador se halla aprendiendo la tarea o actividad.

¹⁰² Avellaneda, Justo. Psicología Industrial, Lima, Hombre y trabajo, 1994, pp. 53.

- b. Por simulación. Es decir, se crea un ambiente artificial de trabajo y se plantean situaciones críticas “tipo” a fin de apreciar el desempeño del trabajador en dicha situación experimental.
- c. Durante el trabajo real.

Existen múltiples métodos para la evaluación del desempeño y una clasificación bastante completa la dan Mondy y Noe¹⁰³ que referimos a continuación:

a) Escalas de Calificación.

Es un método de evaluación que se usa ampliamente, el cual clasifica a los empleados de acuerdo con factores definidos. En este método se registran en una escala los juicios acerca del desempeño. Se divide la escala en categorías, normalmente de 5 a 7 en número, que con frecuencia se definen por adjetivos, tales como sobresaliente, promedio o no satisfactorio. Aunque se puede emplear una escala general, este método habitualmente permite el empleo de más de un criterio de desempeño. Una razón de la popularidad del método de escalas de calificaciones, es su sencillez, ya que facilita la evaluación rápida de muchos empleados.

Los factores que se escogen para la evaluación suelen ser de dos tipos: relacionados con el puesto y características personales. Observe que en el cuadro 2 (ver anexos), los factores relacionados con el puesto incluyen la cantidad de y calidad del trabajo, mientras que los factores personales incluyen atributos como su confiabilidad, iniciativa, adaptabilidad y cooperación. El calificador (evaluador) llena la forma indicando el grado en que cada factor describe mejor al empleado y su desempeño.

¹⁰³ Mondy y Noe, op. cit., pp. 231

Algunas compañías proporcionan espacio para que el calificado comente la valoración concedida a cada factor. Esta práctica debe estimularse de manera especial, o hasta exigirse, cuando el calificador proporciona la calificación más alta o más baja. Por ejemplo, si se califica a un empleado como no satisfactorio en iniciativa, el calificador justifica por escrito esta baja evaluación. El propósito de este tipo de exigencias es evitar juicios arbitrarios y superficiales.

Como se puede ver en el cuadro 2, se ha definido cada factor y cada grado. Con el fin de recibir una calificación de excepcional en el factor de calidad de trabajo, una persona debe exceder constantemente los requisitos prescritos para el trabajo. Mientras más se describan con precisión los factores y grados, mejor puede el calificador evaluar el desempeño del trabajador.

Muchas formas para las escalas de calificación del desempeño en el puesto también dejan espacio para la evaluación del potencial de crecimiento del empleado. La forma que se muestra en el cuadro 2 contiene cuatro categorías relacionadas con el potencial de crecimiento y desarrollos futuros. Van desde un ahora se encuentra en su punto máximo de desempeño acerca del mismo en su puesto actual hasta un aparentemente no tiene limitaciones. Aunque hay desventajas en el intento de evaluar al mismo tiempo el desempeño pasado y el potencial futuro, con frecuencia se sigue esta práctica.

b) Incidentes Críticos

El método del incidente crítico exige que se mantengan registros por escrito de acciones muy favorables y desfavorables en el trabajo. Cuando una acción de ese tipo afecta significativamente la efectividad del departamento, ya sea de manera positiva o negativa, el gerente la anota. Se le llama un incidente crítico. Al

final del periodo de evaluación, el calificador utiliza estos registros junto con otros datos, para evaluar el desempeño del empleado. Con este método, es más probable que la evaluación abarque todo el periodo que se evalúa para no limitarse, por ejemplo, limitarse a los últimos meses o semanas.

c) Ensayo

El método del ensayo se caracteriza por que el calificador simplemente prepara una breve narración sobre el desempeño del empleado. Este método tiende a enfocar el comportamiento extremo en el trabajo del empleado, en lugar del desempeño rutinario cotidiano. Las calificaciones de este tipo dependen mucho de la habilidad de redacción del evaluador. Algunos supervisores, gracias a sus excelentes habilidades para escribir, pueden hacer que un trabajador marginal aparezca como un realizador superior. Puede ser difícil comparar las evaluaciones por ensayo, por que no existe un criterio común. Sin embargo, algunos gerentes creen que el método del ensayo no sólo es el mejor enfoque, sino también el más sencillo para la evaluación de los empleados.

d) Normas de Trabajo

El método de estándares de trabajo compara el desempeño de cada empleado con una norma predeterminada o un nivel esperado de producción. Las normas reflejan la producción normal de un trabajador promedio que opera a paso normal. Se pueden aplicar normas de trabajo a casi todos los tipos de puestos, pero se las usa con mayor frecuencia para puestos de producción. Se pueden utilizar diversos métodos para terminar las normas de trabajo, los que incluyen estudios de tiempo y muestreo del trabajo.

Una ventaja evidente del empleo de las normas como criterios de evaluación es su objetividad. Sin embargo, con el fin de que los empleados puedan percibir que las normas son objetivas, deben comprender con claridad cómo se las ha fijado. Es obvio que también se debe explicar con cuidado la justificación para cualquier cambio en las normas.

e) Jerarquización

El método de jerarquización consiste en que el calificador simplemente coloca a todos los empleados de un grupo en un orden jerárquico del desempeño general. Por ejemplo, el mejor empleado en el departamento tiene el mayor rango, y el más pobre tiene la jerarquía más baja. Se presenta una dificultad importante cuando los individuos se desempeñan en niveles comparables.

La comparación por pares es una variación del método de jerarquización, donde el desempeño de cada empleado se compara con todos los demás empleados del grupo. A menudo, esta comparación se basa en un solo criterio, como es el desempeño general. Al empleado que recibe el mayor número de comparaciones favorables se le adjudica en el rango más alto.

Algunos profesionales de este campo abogan por el empleo de un enfoque comparativo, como es el de la jerarquización, siempre que se tomen decisiones en recursos humanos. Por ejemplo, creen que no se promueve a los empleados porque alcancen sus objetivos sino, más bien, porque los alcanzan mejor que otras personas en su grupo de trabajo. Estas decisiones van más allá del desempeño de un solo individuo, y por tanto, se deben considerar sobre una base más amplia.

f) Distribución Forzada.

En el método de distribución forzada se exige que el calificador asigne un número limitado de categorías a los individuos del grupo de trabajo, de manera semejante a una distribución normal de frecuencias. Como ejemplo, se coloca a los empleados que están en el 10% superior en el grupo más alto, el siguiente 20% en el grupo que sigue, el siguiente 40% en el grupo medio, el siguiente 20% en el grupo próximo al inferior, y el 10% restante en la categoría más baja. Este enfoque se basa en la hipótesis bastante dudosa de que todos los grupos de empleados tienen la misma distribución de realizadores excelentes, promedio y pobres. Si todos los trabajadores de un departamento tienen un desempeño sobresaliente, es probable que el supervisor tenga muchos problemas para decidir a quién se debe colocar en las categorías inferiores.

g) Informes de Desempeño con Lista de Verificación Ponderada y Elección Forzada.

El informe de desempeño de elección forzada exige que el evaluador escoja entre una serie de declaraciones acerca de un individuo, aquellas que describen mejor o peor al empleado. Una dificultad con este método es que las declaraciones descriptivas pueden ser casi idénticas.

Al utilizar el informe de desempeño de lista de verificación ponderada, el calificador llena un formato similar al informe de desempeño de elección forzada, pero se les ha asignado diferentes valores a diferentes respuestas. El formato incluye preguntas relacionadas con el comportamiento del empleado, y el evaluador no sabe el peso que se le dará a cada respuesta.

h) Escalas de Calificación con Ancla Conductual.

El método de escala de calificación con ancla conductual, MECAC (behaviorally anchored rating scale, BARS), combina elementos de las escalas tradicionales de calificación y el método del incidente crítico. Al utilizar el MECAC, se describe con mayor objetividad el comportamiento en el puesto derivado de incidentes cruciales, comportamiento efectivo e inefectivo. Los individuos familiarizados con un puesto específico identifican sus principales componentes. Luego, jerarquizan y validan el comportamiento específico para cada uno de los componentes. Puesto que el MECAC suele exigir considerable participación del empleado, puede ser aceptada con mayor facilidad tanto por los supervisores como por los subordinados.

En el MECAC se muestran diversos niveles de desempeño a lo largo de una escala y se describen en términos del comportamiento específico del empleado en el puesto. Por ejemplo, supongamos que el factor seleccionado para la evaluación es la “habilidad para asimilar e interpretar las políticas”. En el extremo muy positivo de este factor puede estar “se puede esperar que este entrevistador sirva como fuente de información respecto de políticas nuevas y modificadas para otras personas de la organización”. En el extremo muy negativo de este factor puede estar “a pesar de explicaciones repetidas, se puede esperar que este entrevistador no pueda aprender nuevos procedimientos”. Este método se desarrolló para vencer las debilidades de otros métodos de evaluación. Los informes sobre la efectividad del MECAC no llegan a conclusiones definitivas, y no parece que sea superior a otros métodos para compensar errores del calificador o alcanzar solidez psicométrica. Una deficiencia específica es que las conductas que se emplean están orientadas a la actividad, en lugar de orientarse los resultados. Esto representa un posible problema para los supervisores, por

que deben calificar empleados que realizan la actividad, pero que no necesariamente están alcanzando las metas deseadas.

Un aspecto que merece destacarse en relación al método de aplicación para la evaluación del desempeño es la necesidad de disponer de medidas objetivas del rendimiento, Fleishman¹⁰⁴ expresa: “siempre es conveniente, cada vez que resulte posible, obtener medidas objetivas tales como la cantidad de producción, el número de ausencias, el número de errores, la frecuencia de accidentes, etc. No obstante, para la mayoría de los puestos no siempre es posible basarse en los juicios objetivos por lo que no queda más remedio que basarse en los juicios subjetivos”.

La Gerencia o área responsable de elegir el método a evaluar debe tomar en cuenta cual es el método que más se ajusta a su organización y el que le va brindar resultados más provechosos para la toma de decisiones.

En los últimos años un método que ha trascendido y se está aplicando con mayor fuerza en las empresas de nuestro medio es la evaluación del desempeño se mide a través de pruebas de 360°, que según Martha Alles¹⁰⁵ “es un sistema de evaluación sofisticado, utilizado -en general- por grandes compañías multinacionales. La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas como proveedores o clientes”.

2.3 MARCO LEGAL

¹⁰⁴ Fleischman, Edwin y Bass, Alan. Estudios de psicología industrial y del personal, México, Trillas, 1995 pp. 89.

¹⁰⁵ Alles, Martha. Desempeño por competencias, evaluación de 360°, Argentina, Granica, 2004, pp. 145

Nueva Ley General de Educación. Ley Nº 28044

Promulgada el 28 de julio de 2003

Artículo 27. La Educación a Distancia.

La Educación a Distancia es una modalidad del Sistema Educativo caracterizada por la interacción simultánea o diferida entre los autores del proceso educativo, facilitada por medios tecnológicos que propician el aprendizaje autónomo. Es aplicable a todas las etapas del Sistema Educativo de acuerdo con la normatividad en la materia. Esta modalidad tiene como objetivo complementar, reforzar o reemplazar la educación presencial atendiendo las necesidades y requerimientos de las personas. Contribuye a ampliar la cobertura y las oportunidades de aprendizaje.

Ley de Promoción a la Inversión en Capital Humano. Ley Nº 29498

Promulgada el 16 de enero de 2010

Artículo 1º.- Objeto de la Ley

El objeto de la presente Ley es promover el desarrollo del capital humano, por medio de la capacitación continua de los trabajadores, mejorando así sus capacidades productivas y contribuyendo al fortalecimiento de la competitividad del sector productivo nacional.

Artículo 2º.- Deducción del gasto por inversión en capital humano
Sustitúyase el inciso II) del artículo 37º del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, aprobado mediante Decreto Supremo núm. 179-2004-EF y normas modificatorias, por el texto siguiente:
"II) Los gastos y contribuciones destinados a prestar al personal servicios de salud, recreativos, culturales y educativos, incluidos los de capacitación; así como los gastos de enfermedad de cualquier servidor.

Las sumas destinadas a la capacitación del personal podrán ser

deducidas como gasto hasta por un monto máximo equivalente a cinco por ciento (5%) del total de los gastos deducidos en el ejercicio.”

2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

- **Audioconferencia o audioteleconferencia:** es la modalidad más antigua y sencilla de teleconferencia, sin que esto se interprete como la de mayor facilidad en su uso o la menos tecnificada. Se transmite la voz a través de una línea telefónica amplificándola en los lugares de reunión.

Su uso se ha extendido para diversos fines que van desde el ámbito de los negocios hasta la educación. Es un sistema sincrónico e interactivo, donde los participantes coinciden en tiempo real y se adecuan a una programación de horario; en forma planeada admite el apoyo de imágenes para optimizar el logro de objetivos, aunque generalmente se realiza sin estímulos visuales, mediante la comunicación oral; requiere tecnología común, de fácil acceso, es flexible en su calendarización y planeación; posibilita la conexión de varias sedes. De entre los medios que favorecen la interacción en vivo, es la de menor costo.

- **Calidad de Educación:** aquella que asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta.
- **Capacitación:** Es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas.
- **Correo Electrónico:** Sistema de mensajería electrónica similar en muchos aspectos al correo ordinario pero mucho más rápido, que

permite enviar y recibir mensajes escritos con uno o varios usuarios, a través de la red Internet a cualquier parte del mundo de forma instantánea.

- **Ciberespacio:** Espacio virtual (no físico) creado por el entretrejo electrónico de la internet, donde las personas se reúnen y navegan, comercian, socializan y crean dominios dentro de la red de información.
- **Desarrollo de Empleados:** Proceso que se ocupa de la mejoría y crecimiento de las habilidades de los sujetos y grupos dentro de una organización.
- **Desempeño Laboral:** Son las acciones o comportamientos observados en los empleados, que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser definidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.
- **Educación a Distancia:** Es una modalidad educativa en la que el profesor y los alumnos están separados en el tiempo, el espacio o ambos; realizan actividades de enseñanza-aprendizaje apoyadas por una estructura orgánica y estableciendo comunicación a través de medios de telecomunicación. Los estudiantes reciben por correo el material de estudio (textos escritos, vídeos, cintas de audio, CD-Rom) y devuelven los ejercicios resueltos. Hoy en día, se utiliza el correo electrónico y otras posibilidades que ofrece Internet, como son los Blogs, fundamentalmente las aulas virtuales como el LMS Moodle (Educación en línea). En algunos casos, los estudiantes deben o pueden acudir físicamente en determinadas ocasiones para recibir tutorías, o bien para realizar exámenes.

- **Educación a Distancia Universitaria:** Es una forma alternativa a la educación presencial tradicional, y se basa en el uso de herramientas tecnológicas que permiten su masificación y su bajo costo de accesibilidad. La educación a distancia implica una nueva vinculación de la universidad con la sociedad y el sector productivo, que permitirá lograr avances culturales y económicos a los países que emprendan la tarea de implementarla. Es la modalidad educativa que se efectúa fuera del campus universitario, mediante el uso de material técnico pedagógico elaborado para tal fin y de diversos medios de comunicación masiva para la comunicación de docente-alumno y/o viceversa.
- **Educación Virtual:** Es todo proceso de enseñanza y aprendizaje que se realiza fundamentalmente a través de medios cibernéticos (computadora con conexión a Internet), donde el facilitador y el estudiante no coinciden en un mismo espacio físico ni en el mismo horario.
- **Eficacia:** Es la capacidad de lograr un objetivo/resultado propuesto, es decir, realizar un conjunto de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas.
- **Internet:** Es un conjunto descentralizado de redes de comunicación que permite la interconexión de computadoras a través del protocolo TCP/IP. Los servicios que brinda esta red son: correo electrónico, transferencia de archivos, conexión remota y acceso a catálogos de todo tipo. Además, en distintos servidores conectados a la red, existe un gran número de revistas, libros y otros documentos digitalizados que pueden recuperarse por medio de la “navegación” a través de los recursos tecnológicos previstos para tal fin como el gopher, el www, el fit, etc.
- **Intranet:** Es una red privada de computadoras basada en los estándares de internet, que permite enlazar los recursos informativos

de una organización donde quiera que ésta se encuentre, y presentársela al usuario final utilizando una sola interfaz amigable. La principal diferencia con Internet es el rango de operación que poseen, una Intranet puede actuar como red local o regional y puede o no tener acceso a Internet.

- **Principios de Aprendizaje:** Constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Estos principios son los de participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación.
- **Productividad:** es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción o también es la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos. La productividad suele ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida, expresado matemáticamente como: $P = \text{producción} / \text{recursos}$.
- **Sistema:** Es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes. Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia. Un sistema puede ser físico o concreto (una computadora, un televisor, un humano) o puede ser abstracto o conceptual (un software).
- **Videoconferencia:** Es un nuevo servicio telemático que permite mantener reuniones entre grupos ubicados en salas distantes, con ayuda de medios audiovisuales, soportes de gráficos de alta resolución de video, datos y textos en tiempo real. Requiere la presencia de un coordinador técnico de comunicaciones para

controlar u organizar a los participantes, permitirles el acceso a la sesión y transmitir sus entradas a otros miembros. Debe tenerse en cuenta que no solo pueden ser dos grupos, dos localidades geográficas, sino que el sistema puede alcanzar simultáneamente reuniones en todo el mundo.

- **World Wide Web (WWW o “web”):** es un sistema de información que permite de forma sencilla la consulta remota de archivos de hipertexto multimedia en red, y posee una gran cantidad de documentos contenidos en computadoras que pueden ser servidores de red local o Intranet, distribuidas a través del mundo.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Tipo de Investigación

Utilizando la clasificación empleada por Sánchez Carlessi¹⁰⁶ la presente investigación, por sus propósitos, puede ser tipificada como “investigación descriptiva - explicativa” ya que trata de describir y explicar un fenómeno. Descripción y explicación, en este sentido, aparecen estrechamente relacionados ya que es obvio que no se puede explicar un fenómeno si antes no se conoce sus características.

La investigación descriptiva trata de poner de manifiesto las características actuales que asume un fenómeno determinado. Sánchez Carlessi señala que este tipo de investigación trata de responder a las preguntas: ¿Cómo es el fenómeno y cuáles son sus características? La investigación explicativa se orienta al descubrimiento de los factores que pueden incidir en la ocurrencia de dicho fenómeno. De acuerdo a lo manifestado por Sánchez Carlessi este tipo de investigación trata de responder a las preguntas: ¿Por qué se presenta así el fenómeno? ¿Cuáles son los factores o variables que están afectándolo?

La presente investigación es **descriptiva** por cuanto delinea las características que presentan las variables elegidas (sistemas de capacitación) en la muestra seleccionada. Por otro lado, es **explicativa** en la medida que intenta esclarecer si el desempeño laboral, depende en alguna medida del sistema de capacitación recibido.

¹⁰⁶ Sánchez Carlessi, H. Metodología y diseños en la investigación científica, Lima, HSC, 1995, pp. 13.

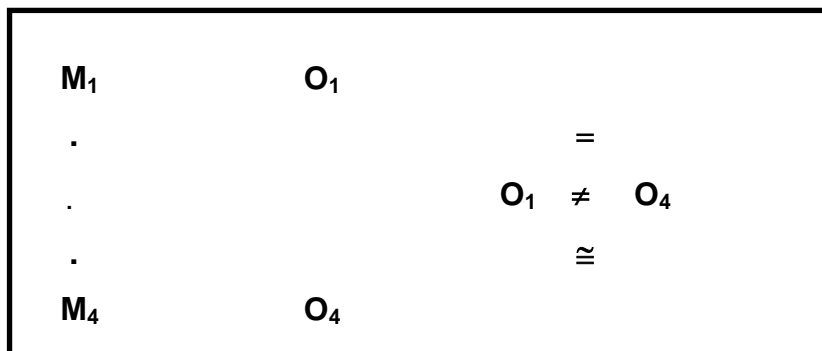
3.1.2 Nivel de Investigación

De acuerdo a los fines que persigue esta investigación se centra en un plano de nivel descriptivo, según Sánchez Carlessi¹⁰⁷ es la investigación orientada al conocimiento del estado actual de un fenómeno tal como se presenta en un momento determinado.

3.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo al tipo de investigación adoptado (descriptivo explicativo) el presente estudio asume un diseño “**descriptivo comparativo**”. Es decir, primero se describirán las variables consideradas (sistemas de capacitación y desempeño laboral), posteriormente se efectuarán comparaciones respecto al desempeño laboral entre grupos que recibieron los diferentes sistemas de capacitación, con el fin de determinar si hay diferencias en desempeño laboral entre dichos grupos.

En el siguiente esquema se puede apreciar el diagrama del diseño de investigación asumido:



Donde M₁, hasta M₄, representan cada una de las muestras (grupos con diferentes sistemas de capacitación). O₁ hasta O₄ representan las mediciones en Desempeño Laboral de cada uno de los cuatro grupos.

¹⁰⁷ Sánchez Carlessi, H. Investigación Acción, Lima, Visión Universitaria, 2008, pp. 25.

Las O_1 y O_4 laterales indican las comparaciones que se llevarán a cabo entre cada uno de los grupos. Como resultado, los grupos pueden ser iguales ($=$), diferentes (\neq) o semejantes (\cong) entre ellos. Las Hipótesis se considerarán comprobadas si se constata que hay diferencias significativas en valores entre los grupos considerados.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La población de la presente investigación está conformada por la totalidad del personal que labora en el Área de Atención al Cliente en la empresa Telefónica del Perú a nivel de Lima Metropolitana. Según información obtenida directamente de la empresa este personal comprende 980 personas.

3.3.2 Muestra

El tipo de muestreo asumido es el no-probabilístico de tipo “criterial”. Es decir, la muestra se seleccionó a criterio del investigador y en función al problema a investigar. El criterio de inclusión fue el de haber sido capacitado con uno de los cuatro sistemas y tener una antigüedad no menor de un año en la empresa. Se conformó cuatro grupos (uno por cada sistema de capacitación) constituido por 50 personas cada uno. La muestra definitiva estuvo conformada por un total de 200 personas, siendo el 20% del total de la población.

Para la conformación de los grupos, se eligió en forma aleatoria simple entre los trabajadores capacitados, de tal manera que cada uno de ellos tuviera las mismas posibilidades de ser elegidos y eliminándose así algún sesgo subjetivo por parte del investigador.

La muestra en mención presentó las siguientes características generales:

- Edad: Entre 18 y 28 años.
- Sexo: Masculino y Femenino.
- NSE: Medio y Medio - Bajo
- Nivel Educativo Mínimo: Educación Secundaria Completa.

3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1 Ficha de Datos Generales

Se aplicó en primer lugar una Ficha de Datos Generales, mediante la cual se recabaron los datos personales respectivos: Edad, Sexo, Nivel de Instrucción, Tiempo de Servicios, Capacitación Recibida, Zona de Residencia.

3.4.2 Escala de Evaluación del Desempeño

La escala seleccionada es la JS (Job Survey) desarrollada por Bryman y Cramer¹⁰⁸. Esta escala considera tres aspectos del desempeño en el trabajo: nivel de habilidad, nivel de productividad y nivel de calidad. Consta de 11 items con cuatro alternativas de respuesta. Ha sido aplicada en nuestro medio. De acuerdo a los estudios de Bryman y Cramer (1997) presenta muy elevados niveles de validez (entre 0.90 y 0.95) y de confiabilidad (entre 0.92 y 0.97). Ver Anexo: cuadro 2.

3.5 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se llevaron a cabo los siguientes procedimientos para la recolección de datos:

¹⁰⁸ Bryman, A. y Cramer, D. Job Survey: employee questionnaire y supervisor questionnaire, New York, Routhledge, 1997.

- a. Se elaboró la Ficha de Datos Generales.
- b. Se coordinó con la Oficina Central para el acceso al personal y a las evaluaciones respectivas.
- c. Se aplicó el instrumento de evaluación.
- d. Se calificó el instrumento.
- e. Las puntuaciones obtenidas fueron trasladadas al Programa Estadístico SPSS V. 16 para los análisis estadísticos del caso.
- f. Se llevaron a cabo los procedimientos estadísticos y se corroboró la veracidad o no de las hipótesis planteadas.
- g. Se efectuó el análisis de resultados y las conclusiones pertinentes.

3.6 PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO

Se siguieron los siguientes procedimientos para el procesamiento estadístico de los datos:

- a. Las calificaciones obtenidas fueron ingresadas al programa estadístico computarizado (Statistical Package for Social Science, SPSS Ver. 16 para Windows).
- b. A continuación se compararon los promedios en desempeño laboral obtenidas por los cuatro grupos, utilizando para ello el procedimiento de Comparación de Promedios (Análisis de Varianza o ANOVA) a un Nivel de Significación de $p > 0.05$, con la finalidad de establecer si existen diferencias significativas entre los grupos considerados, con el propósito de comprobar si el sistema de capacitación discrimina en cuanto a desempeño laboral.
- c. Si se encuentran diferencias estadísticamente significativas entre los grupos se considerarán verificadas las hipótesis planteadas.
- d. Se llevaron a cabo las discusiones análisis del caso.
- e. Se elaboraron los gráficos respectivos.

3.7 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

3.7.1 Hipótesis General

Existen diferencias significativas en desempeño laboral entre los cuatro grupos expuestos a diversos sistemas de capacitación (Educación Presencial, Educación Virtual, Video Conferencia y Audio Conferencia).

3.7.2 Hipótesis Específicas

1. Los participantes expuestos a la Educación Presencial presentan un rendimiento laboral superior a los participantes expuestos a los otros sistemas de capacitación.
2. Los participantes expuestos a la Educación Virtual presentan un rendimiento laboral superior a los participantes expuestos a los otros sistemas de capacitación.
3. Los participantes expuestos a la Educación con Video Conferencia presentan un rendimiento laboral superior a los participantes expuestos a los otros sistemas de capacitación.
4. Los participantes expuestos a la Educación con Audio Conferencia presentan un rendimiento laboral superior a los participantes expuestos a los otros sistemas de capacitación.

3.8 VARIABLES E INDICADORES

3.8.1 Variable Independiente

- Sistemas de Capacitación

Indicadores

- Sistemas de Capacitación Presencial.
- Sistemas de Capacitación Virtual.
- Sistemas de Capacitación por Videoconferencia.
- Sistemas de Capacitación por Audioconferencia.

3.8.2 Variable Dependiente

- Desempeño Laboral.

Indicadores

- Habilidad: Puntuación obtenida en la respectiva sub escala de la Escala de Rendimiento Laboral.
- Productividad: Puntuación obtenida en la respectiva sub escala de la Escala de Rendimiento Laboral.
- Calidad: Puntuación obtenida en la respectiva sub escala de la Escala de Rendimiento Laboral.

CAPÍTULO 4: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

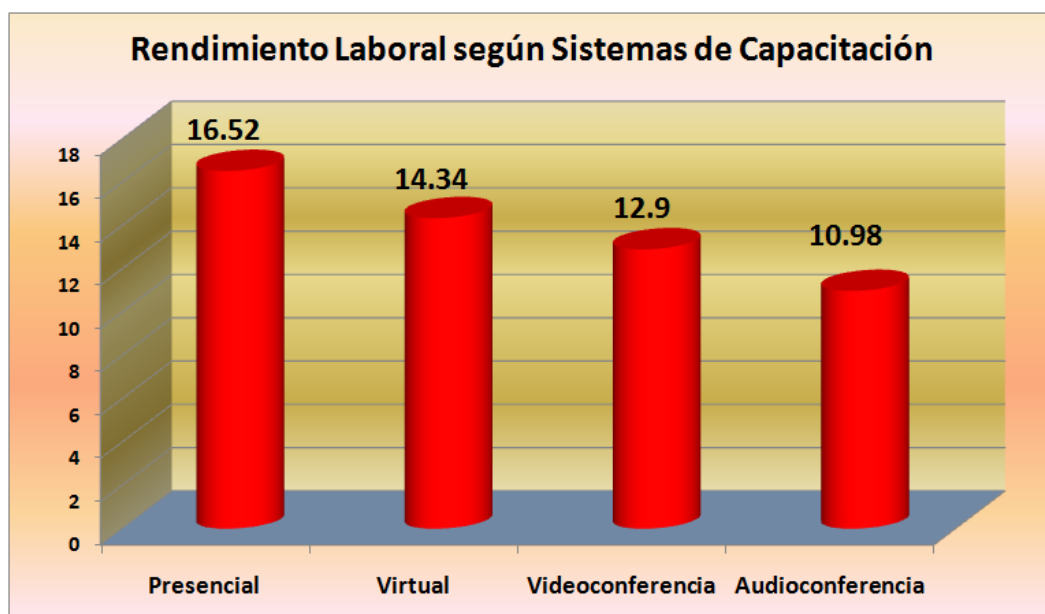
Efectuada la evaluación del rendimiento laboral de los cuatro grupos, tres meses después de concluido el proceso de capacitación, se obtuvieron los siguientes resultados en desempeño laboral por cada uno de los grupos considerados:

ESTADÍSTICAS DESCRIPTIVAS

Rendimiento Laboral

	N	Media	Desviación Estandar	Mínimo	Máximo
Presencial	50	16.5200	2.02273	11.00	19.00
Virtual	50	14.3400	1.75674	11.00	18.00
Videoconferencia	50	12.9000	1.54193	10.00	17.00
Audioconferencia	50	10.9800	1.67198	8.00	15.00
Total	200	13.6850	2.67611	8.00	19.00

Estos resultados se pueden apreciar con mayor claridad en el siguiente gráfico:

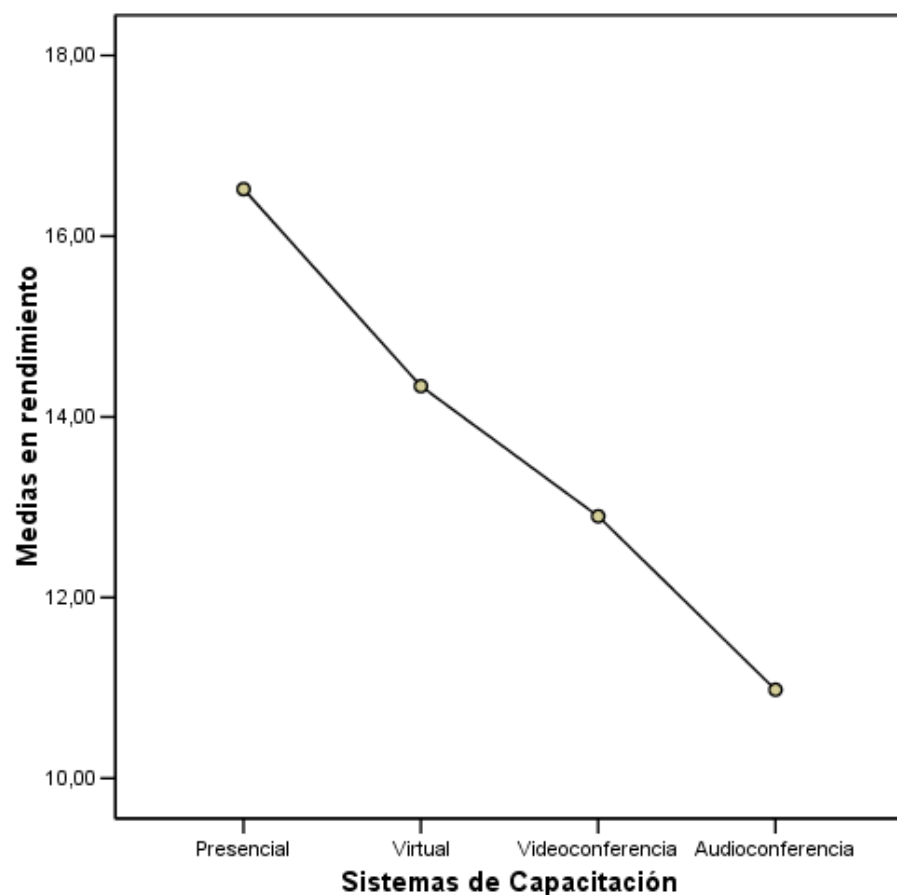


Los resultados del estudio de campo realizado han permitido comprobar que los cuatro sistemas de enseñanza obtienen resultados altamente

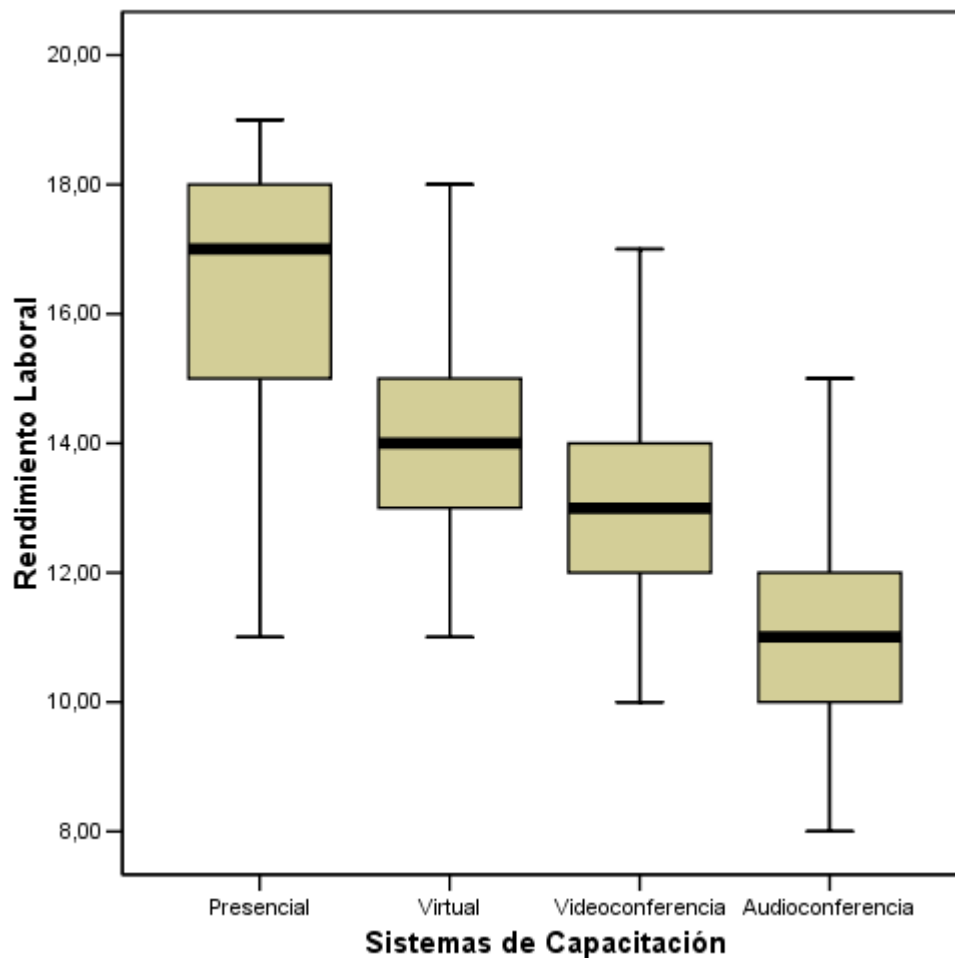
diferenciados entre ellos. De este modo se puede establecer un orden de prelación de la siguiente manera:

1. Presencial
2. Virtual
3. Video Conferencia
4. Audio Conferencia

Esta prelación se puede apreciar en el siguiente gráfico en donde se cruzan las dos variables consideradas:



En el siguiente diagrama de caja (box plot) que es un gráfico, basado en cuartiles se aprecia información sobre los valores mínimo y máximo, los cuartiles Q1, Q2 o mediana y Q3, y sobre la existencia de valores atípicos y la simetría de la distribución de cada uno de los cuatro grupos.



4.2 ANÁLISIS DE DATOS

Para comprobar la hipótesis general, la cual plantea que existen diferencias significativas en desempeño laboral entre los cuatro grupos expuestos a diversos sistemas de capacitación (Educación Presencial, Educación Virtual, Video Conferencia y Audio Conferencia) se recurrió al análisis de varianza (ANOVA) ya que fueron cuatro los grupos considerados. Posteriormente, para establecer entre qué grupos existían diferencias estadísticamente significativas se recurrió a la prueba de Scheffé.

El Análisis de Varianza aplicado arrojó los siguientes resultados:

ANOVA

Rendimiento Laboral

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	819.975	3	273.325	88.522	.000
Within Groups	605.180	196	3.088		
Total	1425.155	199			

El valor “F” encontrado (88.522) es significativo, tal como lo indica el nivel de significación alcanzado (Sig. 0.000). Este resultado indica que entre los cuatro grupos existen diferencias significativas en rendimiento laboral. Este resultado nos permite rechazar la Hipótesis Nula que planteaba que no existían diferencias significativas en desempeño laboral entre los cuatro grupos expuestos a diversos sistemas de capacitación (Educación Presencial, Educación Virtual, Video Conferencia y Audio Conferencia). Estadísticamente, la hipótesis nula, en un sentido, es el reverso de la hipótesis de investigación.

La prueba de Scheffé (prueba que determina entre que grupos existen

PRUEBA DE SCHEFFÉ

Dependent Variable: Rendimiento Laboral

Scheffe

(I) Sistemas de Capacitación	(J) Sistemas de Capacitación	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Presencial	Virtual	2.18000*	.35143	.000
	Videokonferencia	3.62000*	.35143	.000
	Audiokonferencia	5.54000*	.35143	.000
Virtual	Presencial	-2.18000*	.35143	.000
	Videokonferencia	1.44000*	.35143	.001
	Audiokonferencia	3.36000*	.35143	.000
Videokonferencia	Presencial	-3.62000*	.35143	.000
	Virtual	-1.44000*	.35143	.001
	Audiokonferencia	1.92000*	.35143	.000
Audiokonferencia	Presencial	-5.54000*	.35143	.000
	Virtual	-3.36000*	.35143	.000
	Videokonferencia	-1.92000*	.35143	.000

*. The mean difference is significant at the .05 level.

diferencias significativas) arrojó la existencia de diferencias significativas entre los cuatro grupos. Esto se puede apreciar en el cuadro anterior.

La Prueba de Homogeneidad confirma que cada uno de los cuatro grupos considerados presentan puntuaciones bastante homogéneas al interior de cada uno, es decir, son grupos bastante consistentes en lo que a rendimiento laboral se refiere. Esto se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Rendimiento Laboral

Scheffé^a

Sistemas de Capacitación	N	Subset for alpha = .05			
		1	2	3	4
Audiokonferencia	50	10.9800			
Videoconferencia	50		12.9000		
Virtual	50			14.3400	
Presencial	50				16.5200
Sig.		1.000	1.000	1.000	1.000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 50.000.

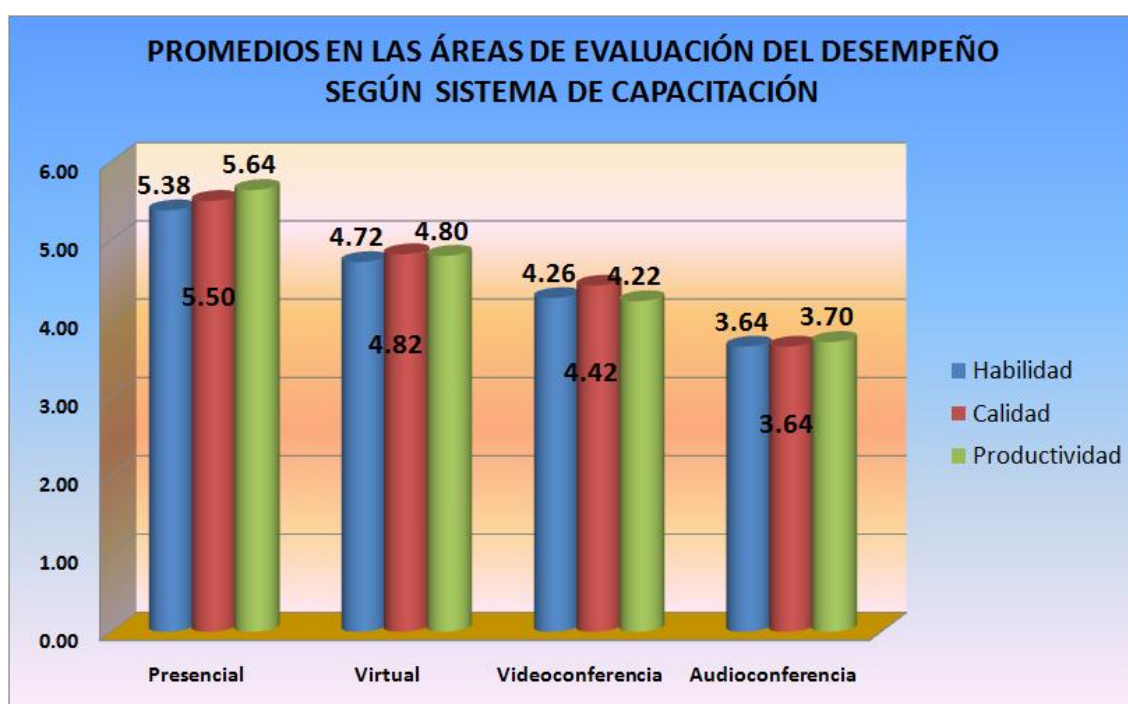
Adicionalmente, se han efectuado las comparaciones entre los cuatro sistemas de capacitación tomando en consideración los tres aspectos de evaluación del desempeño indicados en el instrumento aplicado (escala de evaluación del desempeño). Los ítems que corresponden a cada aspecto se detallan en la siguiente tabla:

INDICADORES	Nº de ítem
Habilidad	2, 4, 7, 11
Calidad	1, 6, 9, 10,
Productividad	3, 5, 8

Los promedios encontrados según cada una de los aspectos de evaluación del desempeño pueden apreciarse en el siguiente cuadro:

	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
	Habilidad	Calidad	Productividad
Presencial	5.38	5.50	5.64
Virtual	4.72	4.82	4.80
Videoconferencia	4.26	4.42	4.22
Audioconferencia	3.64	3.64	3.70

Estos resultados pueden apreciarse gráficamente en la siguiente figura:



Se observa que los tres aspectos de cada uno de los sistemas tienen valores muy cercanos, no así entre los cuatro sistemas analizados.

A continuación se procedió a constatar si existían diferencias significativas entre los cuatro sistemas de capacitación según los tres aspectos de evaluación del desempeño considerados.

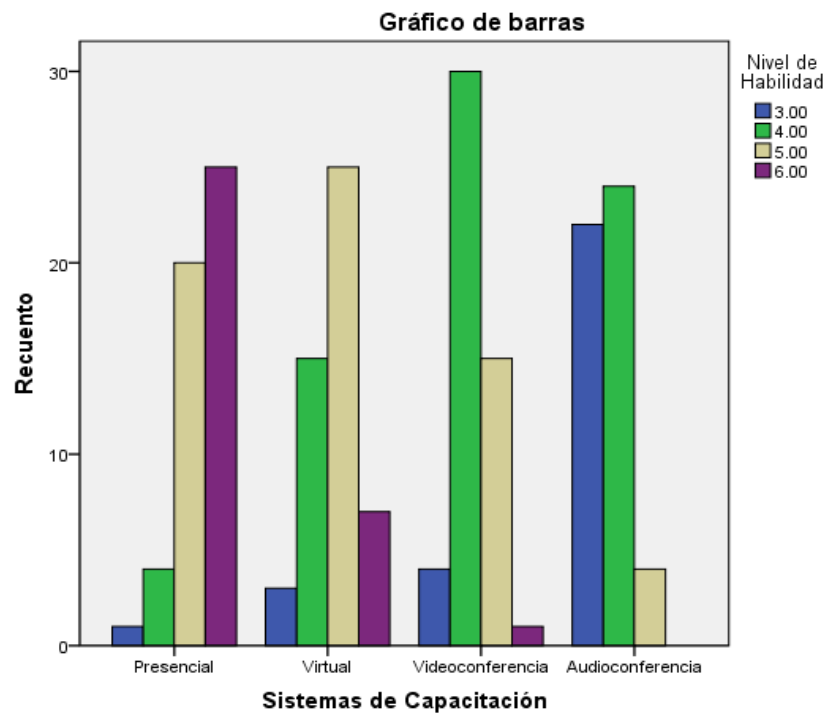
a) Comparación de los cuatro sistemas de capacitación en el aspecto habilidad:

Tabla de contingencia Sistemas de Capacitación y Nivel de Habilidad

Recuento

		Nivel de Habilidad				Total
		3,00	4,00	5,00	6,00	
Sistemas de Capacitación	Presencial	1	4	20	25	50
	Virtual	3	15	25	7	50
	Videoconferencia	4	30	15	1	50
	Audioconferencia	22	24	4	0	50
Total		30	73	64	33	200

Estos resultados se pueden apreciar en el siguiente gráfico:



Para comprobar si existían diferencias significativas entre los cuatro sistemas de capacitación en el aspecto de habilidad se aplicó la Razón Chi Cuadrado con los siguientes resultados:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	123,025 ^a	9	,000
Razón de verosimilitudes	124,862	9	,000
Asociación lineal por lineal	91,196	1	,000
N de casos válidos	200		

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 7.50.

Se constató, por tanto, que las diferencias en habilidades entre los cuatro sistemas de capacitación también eran significativas.

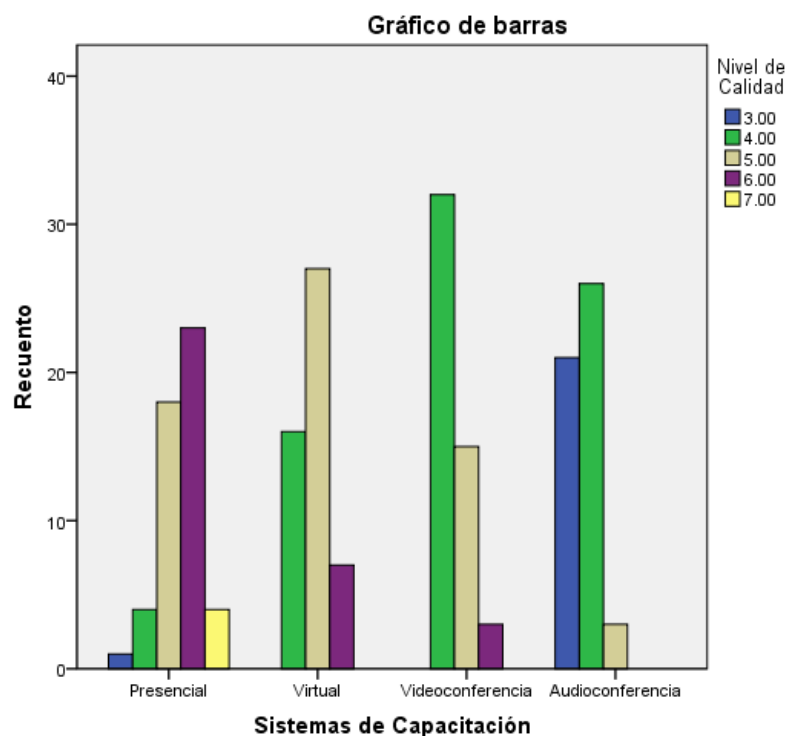
b) Comparación de los cuatro sistemas de capacitación en el aspecto calidad:

Tabla de contingencia Sistemas de Capacitación y Nivel de Calidad

Recuento

		Nivel de Calidad					Total
		3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	
Sistemas de Capacitación	Presencial	1	4	18	23	4	50
	Virtual	0	16	27	7	0	50
	Videoconferencia	0	32	15	3	0	50
	Audioconferencia	21	26	3	0	0	50
Total		22	78	63	33	4	200

Estos resultados se pueden apreciar en el siguiente gráfico:



Para comprobar si existían diferencias significativas entre los cuatro sistemas de capacitación en el aspecto de calidad se aplicó la Razón Chi Cuadrado con los siguientes resultados:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	150,358 ^a	12	,000
Razón de verosimilitudes	152,901	12	,000
Asociación lineal por lineal	97,647	1	,000
N de casos válidos	200		

a. 4 casillas (20.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.00.

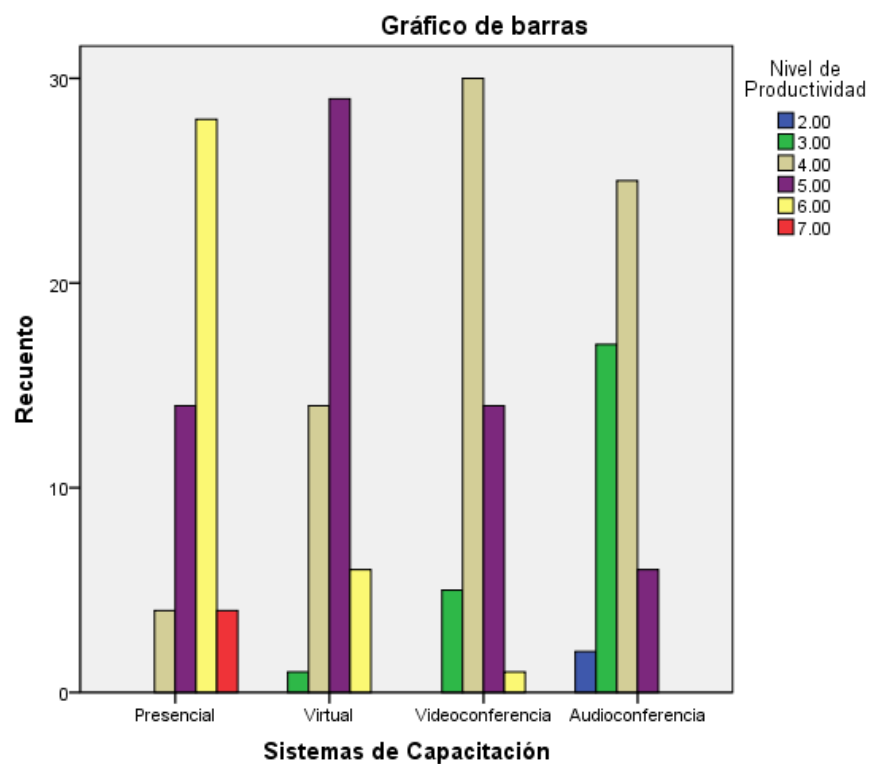
Se constató, por tanto, que las diferencias en calidad entre los cuatro sistemas de capacitación también eran significativas.

c) Comparación de los cuatro sistemas de capacitación en el aspecto productividad

Tabla de contingencia Sistemas de Capacitación y Nivel de Productividad

Recuento		Nivel de Productividad						Total
		2,00	3,00	4,00	5,00	6,00	7,00	
Sistemas de Capacitación	Presencial	0	0	4	14	28	4	50
	Virtual	0	1	14	29	6	0	50
	Videoconferencia	0	5	30	14	1	0	50
	Audioconferencia	2	17	25	6	0	0	50
Total		2	23	73	63	35	4	200

Estos resultados se pueden apreciar en el siguiente gráfico:



Para comprobar si existían diferencias significativas entre los cuatro sistemas de capacitación en el aspecto productividad se aplicó la Razón Chi Cuadrado con los siguientes resultados:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	148,361 ^a	15	,000
Razón de verosimilitudes	148,088	15	,000
Asociación lineal por lineal	101,695	1	,000
N de casos válidos	200		

a. 8 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .50.

Se constató, por tanto, que las diferencias en calidad entre los cuatro sistemas de capacitación también eran significativas.

Con el fin de efectuar análisis estadísticos complementarios se procedió a correlacionar los cuatro sistemas de capacitación y los tres aspectos de evaluación del desempeño con los siguientes resultados:

Correlaciones entre Sistemas de Capacitación y Áreas del Rendimiento

		Sistemas de Capacitación	Nivel de Habilidad	Nivel de Calidad	Nivel de Productividad
Sistemas de Capacitación	Correlación de Pearson	1	-,677**	-,700**	-,715**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000
	N	200	200	200	200
Nivel de Habilidad	Correlación de Pearson	-,677**	1	,768**	,761**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000
	N	200	200	200	200
Nivel de Calidad	Correlación de Pearson	-,700**	,768**	1	,800**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000
	N	200	200	200	200
Nivel de Productividad	Correlación de Pearson	-,715**	,761**	,800**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	
	N	200	200	200	200

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

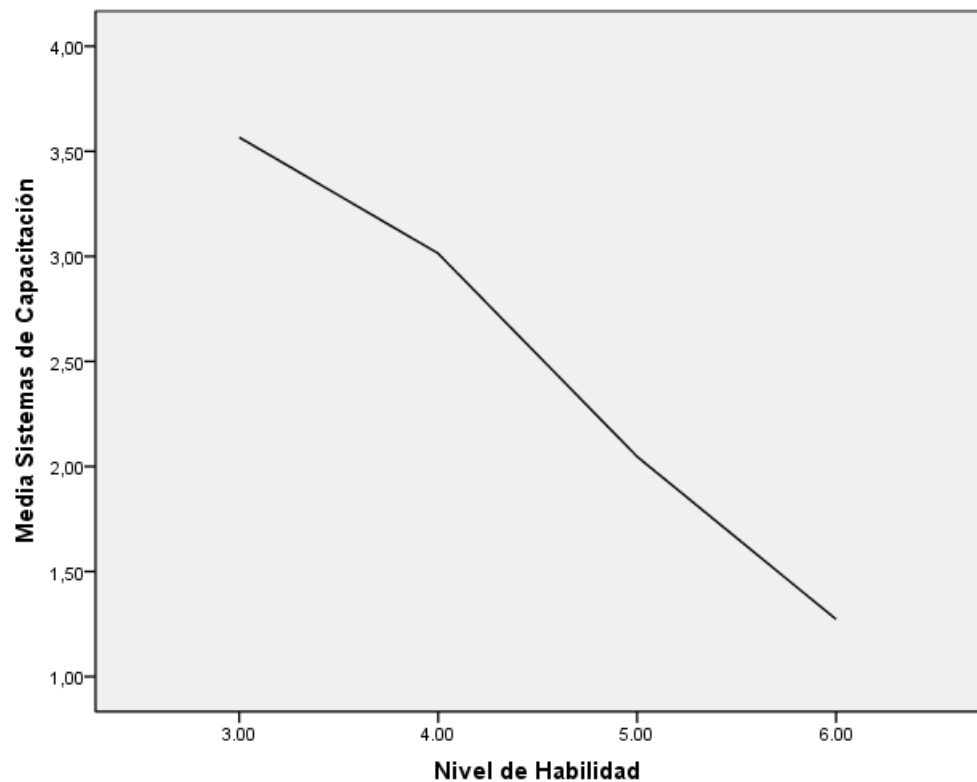
a) Correlación entre sistemas de capacitación y nivel de habilidad

Correlación entre Sistemas de Capacitación y Nivel de Habilidad

		Sistemas de Capacitación	Nivel de Habilidad
Sistemas de Capacitación	Correlación de Pearson	1	-,677**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	200	200
Nivel de Habilidad	Correlación de Pearson	-,677**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	200	200

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La correlación entre ambas variables fue positiva y significativa, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico:



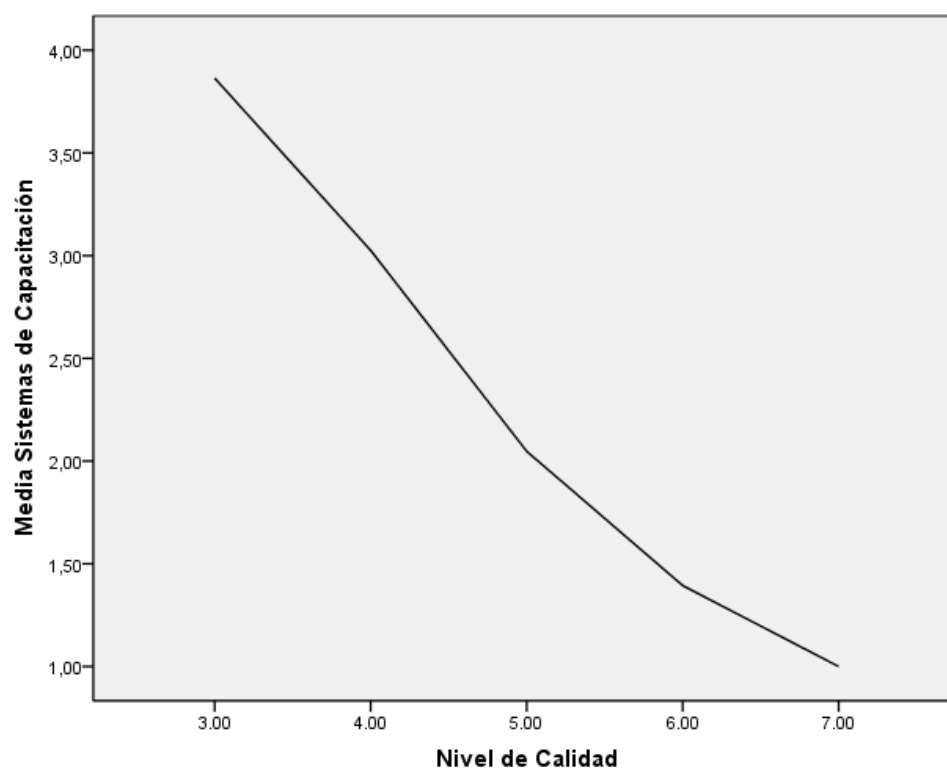
b) Correlación entre sistemas de capacitación y nivel de calidad

Correlación entre Sistemas de Capacitación y Nivel de Calidad

		Sistemas de Capacitación	Nivel de Calidad
Sistemas de Capacitación	Correlación de Pearson	1	-,700**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	200	200
Nivel de Calidad	Correlación de Pearson	-,700**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	200	200

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La correlación entre ambas variables fue positiva y significativa, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico:



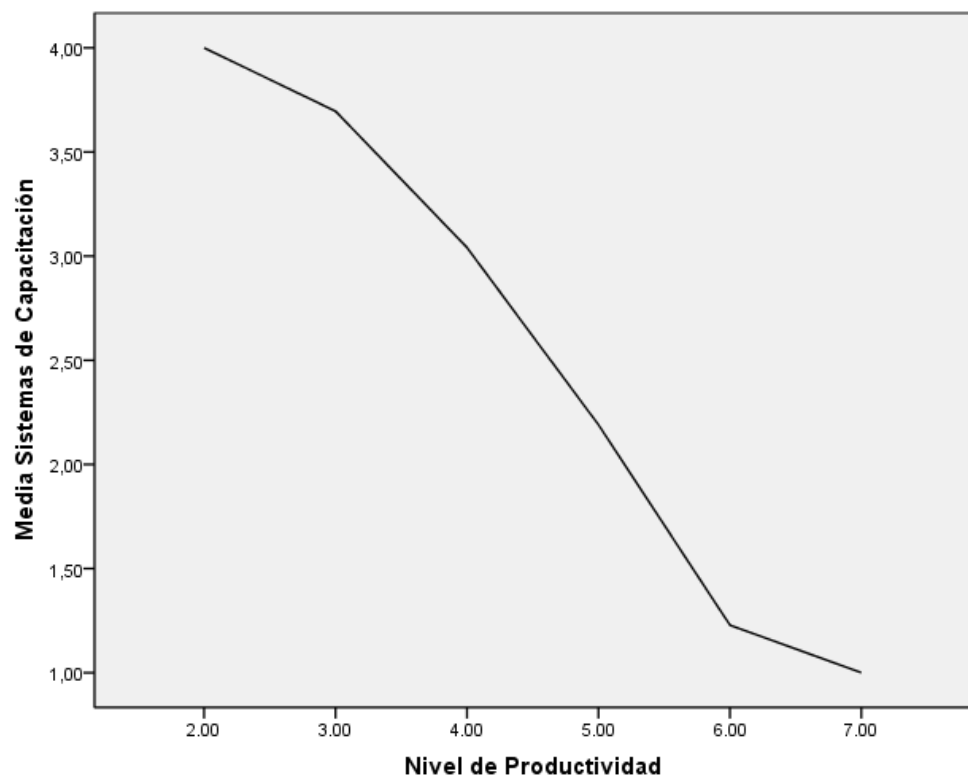
c) Correlación entre sistemas de capacitación y nivel de productividad

Correlación entre Sistemas de Capacitación y Nivel de Productividad

		Sistemas de Capacitación	Nivel de Productividad
Sistemas de Capacitación	Correlación de Pearson	1	-,715**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	200	200
Nivel de Productividad	Correlación de Pearson	-,715**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	200	200

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La correlación entre ambas variables fue positiva y significativa, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico:



4.3 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El Grupo Telefónica en el Perú atiende actualmente a más de 17 millones de líneas de telefonía móvil, situación ésta que configura altísimas necesidades de capacitación por parte del personal dedicado a la Atención al Cliente; tanto por la cantidad como por la diversidad de consultas.

En este contexto caracterizado por el dinamismo y la complejidad el método tradicional de capacitación, es decir, el denominado “Educación Presencial” (Face to Face) se evidencia insuficiente para afrontar las actuales demandas formativas de la institución.

De esta manera, inducida por las circunstancias, la institución ha debido recurrir a métodos alternativos de capacitación tales como los denominados “Sistemas de Educación a Distancia” (Educación Virtual, Video Conferencia y Audio Conferencia).

En el terreno de la comunicación y sus herramientas más modernas, la educación a distancia ha encontrado su mejor soporte. Las nuevas tecnologías operan en un contexto informativo supeditado al papel que juegan las necesidades, los objetivos, contenidos y actividades del destinatario. Dejando claro que los medios por si solos, no mejoran el entorno educativo. Lo harán en la medida en que se hayan seleccionado adecuadamente y tomando en cuenta sus posibilidades.

La llegada de la tecnología digital y con ella la informatización y el mundo de las computadoras personales, así como la aportación de las telecomunicaciones para el tratamiento de la información ha variado substancialmente los procesos de comunicación¹⁰⁹. De la unión de las telecomunicaciones con la informática emerge la telemática y con ella la

¹⁰⁹ García V. Ana. Las nuevas tecnologías en la formación del profesorado, Madrid, Universidad de Salamanca, 1996.

diversidad de procesos interactivos a distancia: videotexto, acceso a bancos de datos o de imagen, mensajería, correo electrónico, etc.

Las nuevas tecnologías no suponen una ruptura con las anteriores, se trata de un proceso evolutivo con pasos cuantitativos y cualitativos. La educación a distancia y el uso de nuevas tecnologías están destinados a resolver las necesidades de la sociedad actual de una demanda por educación permanente y con calidad, ambas estrechamente vinculadas a los sectores productivos que sirven como indicadores de los requerimientos y rumbos que deben tomar los sistemas educativos

La metodología no presencial de educación ha sido implementada con éxito en carreras de grado, en universidades públicas y privadas y en el nivel medio. También ha quedado demostrada la capacidad de la educación a distancia en proyectos no presenciales de apoyo escolar primario y hasta en planes de alfabetización. Es en estos primeros niveles, en los cuales es dable esperar un menor desarrollo de capacidades para la autogestión del aprendizaje, pues requieren de una mayor presencia de recursos visuales y un más grande esfuerzo tanto en la transmisión de técnicas de estudio cuanto en la gestión tutorial, en algunos casos con un incremento de las sesiones presenciales de orientación, refuerzo y evaluación de los procesos.

En el ámbito laboral y privado, las empresas han aprovechado las ventajas de las nuevas tecnologías aplicadas a la formación no presencial para incorporar mecanismos de capacitación permanente de su personal, haciendo uso intensivo no solamente de la Internet, sino también de la intranet, es decir de sus propias redes informáticas. Dotada de herramientas de tan alta capacidad operativa, la modalidad se consolida como capaz de abarcar las más diversas ramas del saber, al tiempo que recibe nuevos impulsos a su capacidad intrínseca de democratizar y diseminar los conocimientos, favoreciendo el acceso a

los mismos de personas con capacidades, limitaciones y saberes diferentes.

En el caso específico de nuestro estudio recurrimos a las modalidades no presenciales por las siguientes razones:

- Escasa disponibilidad de tiempo por parte del personal a ser capacitado. La capacitación presencial supone, por lo general, un traslado físico del personal al centro de capacitación, lo que implica requerimientos de tiempos y gastos.
- La empresa dispone de la infraestructura tecnológica necesaria para implementar programas de capacitación no presenciales.
- El personal a ser capacitado está conformado por jóvenes con conocimientos informáticos bastante amplios lo que les permite dominar fácilmente los procedimientos técnicos.

Es en este contexto que se planteó un estudio destinado a responder una interrogante básica: ¿Existen diferencias significativas en desempeño entre el personal expuesto a los cuatro métodos de capacitación?

Por tanto, la investigación se plantea como objetivo general comprobar si existen diferencias estadísticamente significativas en desempeño entre el personal expuesto a los cuatro métodos de capacitación.

Por consiguiente se plantearon correlativamente las siguientes hipótesis:

H_1 : Existen diferencias significativas en desempeño entre el personal expuesto a los cuatro métodos de capacitación.

H_0 : No existen diferencias significativas en desempeño entre el personal expuesto a los cuatro métodos de capacitación.

El estudio de campo realizado ha permitido comprobar que los cuatro sistemas de enseñanza obtienen resultados disímiles. Se puede establecer un orden de prelación de la siguiente manera:

1. Presencial
2. Virtual
3. Video Conferencia
4. Audio Conferencia

Siendo el sistema presencial el más efectivo de los cuatro aunque el más costoso es obvia la conveniencia de utilizar este método si se dispone de los recursos necesarios.

En relación costo / beneficio podemos agregar el siguiente cuadro en donde se indica los costos porcentuales que cada sistema de capacitación irrogó a la empresa Telefónica del Perú.

Sistemas de Capacitación	Rendimiento Laboral	Costos
Presencial	16.52	35%
Virtual	14.34	25%
Videoconferencia	12.9	22%
Audioconferencia	10.98	18%

Es decir, costos y efectividad se hallan correlacionados positivamente, $r = 0.87$, en el sentido que los sistemas de capacitación a medida que se incrementa sus costos son también más efectivos.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- 5.1.1. Se comprobó que existían diferencias significativas entre los cuatro sistemas de capacitación siendo el de mejor rendimiento el sistema presencial con un promedio de 16.52, y el menos eficaz el de audioconferencia con 10.98.
- 5.1.2 Se comprobó que existían diferencias significativas entre los cuatro sistemas de capacitación en el aspecto de habilidad, siendo el más eficaz el método presencial con 5.38 y el menos eficaz la audioconferencia con 3.64; y que existía correlación positiva y significativa entre los sistemas de capacitación y el aspecto de habilidad.
- 5.1.3 Se comprobó que existían diferencias significativas entre los cuatro sistemas de capacitación en el aspecto de calidad, siendo el más eficaz el método presencial con 5.50 y el menos la audioconferencia con 3.64; y que existía correlación positiva y significativa entre los sistemas de capacitación y el aspecto de calidad.
- 5.1.4 Se comprobó que existían diferencias significativas entre los cuatro sistemas de capacitación en el aspecto de productividad, siendo el más eficaz el método presencial con 5.64 y el menos la audioconferencia con 3.70; y que existía correlación positiva y significativa entre los sistemas de capacitación y el aspecto de productividad.
- 5.1.5 También se pudo observar que las variables costos de capacitación y efectividad en el rendimiento laboral se hallan altamente correlacionados, $r = 0.87$, en el sentido que los sistemas de

capacitación a medida que se incrementa su costos son también más efectivos.

- 5.1.6 El sistema de capacitación presencial demostró ser el más eficaz en todos los aspectos evaluados, aún cuando es el más costoso, por otro lado, el sistema de audio conferencia que es el menos costoso demostró ser ineficaz.
- 5.1.7 Se comprobó la hipótesis general que afirmaba que existían diferencias significativas en desempeño laboral entre los cuatro grupos expuestos a diversos sistemas de capacitación (Educación Presencial, Educación Virtual, Video Conferencia y Audio Conferencia).
- 5.1.8 Se comprobó la hipótesis específica 1 que planteaba que los alumnos expuestos a la Educación Presencial presentan un rendimiento laboral superior a los alumnos expuestos a los otros sistemas de capacitación.
- 5.1.9 No se comprobó la hipótesis específica 2 que postulaba que los alumnos expuestos a la Educación Virtual presentan un rendimiento laboral superior a los alumnos expuestos a los otros sistemas de capacitación.
- 5.1.10 No se comprobó la hipótesis específica 3 que afirmaba que los alumnos expuestos a la Educación con Video Conferencia presentan un rendimiento laboral superior a los alumnos expuestos a los otros sistemas de capacitación.
- 5.1.11 No se comprobó la hipótesis específica 4 que planteaba que los alumnos expuestos a la Educación con Audio Conferencia presentan un rendimiento laboral superior a los alumnos expuestos a los otros sistemas de capacitación.

5.2 RECOMENDACIONES

- 5.2.1 Para futuras capacitaciones al personal de la Compañía donde se aplicó la investigación, específicamente personal de mando medio, se recomienda dar prioridad al método de capacitación presencial dado que presenta una mayor eficacia en cuanto al resultado en el desempeño de los capacitados.
- 5.2.2 Una alternativa de interés para fines de capacitación en la compañía es la educación virtual, aunque su aplicación conduzca a la utilización de mayores recursos. Es sabido que la capacitación virtual presenta ciertas ventajas sobre la presencial en cuanto a la disponibilidad de tiempo del personal y el uso de la capacidad instalada de aulas y/o espacio físico destinado a la capacitación.
- 5.2.3 La Compañía debería reforzar los sistemas de capacitación no presenciales, dado que existe la tendencia dentro de la empresa y en el sector empresarial, a asignarles mayor prioridad que a los sistemas presenciales. El reforzamiento debe ser sobre el desarrollo de Programas de Capacitación en cuanto a metodología, manuales instructivos y evaluación de aprendizajes, acorde a la moderna tecnología educativa.
- 5.2.4 La compañía debe incorporar sistemas mixtos de capacitación, hoy denominados blended learning, que tienen el carácter semipresencial, es decir, se combinan los sistemas de capacitación presencial y virtual. Esta nueva modalidad tiene una gran difusión y éxito en nuestro medio, varias Universidades, Institutos y demás centros de enseñanza así como Escuelas Empresariales las vienen utilizando. Esta transición a su aplicabilidad ha sido gradual y hoy en día la capacitación se nutre fuertemente de la instrumentación virtual. Deberá tomarse en consideración la naturaleza e importancia del

puesto, los objetivos de la capacitación y la inversión a implementar dado que sus costos son moderados.

- 5.2.5 Se recomienda realizar una investigación como la desarrolla en esta oportunidad, aplicada al personal de la empresa Telefónica del Perú (hoy Movistar) de un nivel jerárquico más alto (Jefes y Gerentes), a fin de corroborar los resultados obtenidos y de esta manera podamos generalizar su validez en todo el ámbito laboral de la compañía.
- 5.2.6 Se sugiere realizar un estudio en cuanto a la utilización de recursos en cada modalidad de capacitación y los costos que esto implica, versus los resultados en la eficacia de la capacitación, con el fin de relacionar los hallazgos del presente estudio y la conveniencia en cuanto a la aplicación de los diferentes sistemas de capacitación incluyendo costos (estudio de costo/beneficio).
- 5.2.7 A fin de darle mayor consistencia al estudio y verificar la pertinencia del resultado, se debe aplicar sistemáticamente evaluaciones del desempeño al personal de la empresa en un plazo no mayor de seis meses y efectuar los seguimientos respectivos .

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- ALLES, Martha. "Desempeño por competencias, Evaluación de 360°", Argentina, Granica, 2004.
- AMARO GUZMÁN, Raymundo. "Administración de Personal", México, Editorial Limusa, 1990.
- AQUINO, Jorge A.; VOLA, Roberto E.; ARECCO, MARCELO J.; AQUINO, Gustavo J. "Recursos Humanos", Argentina, Ediciones Macchi, 2007.
- AVELLANEDA, Justo. "Psicología Industrial", Lima, Hombre y trabajo, 1994.
- BATES. Tecnología en la Enseñanza Abierta y la Educación a Distancia. México, Trillas. 1999.
- BLAIR, J. "Psicología del aprendizaje", Buenos Aires, Paidos, 1995.
- BLOOM, Benjamín S. "Taxonomía de los objetivos de la educación: la clasificación de las metas educativas", Buenos Aires, El Ateneo, 1990.
- BLUM, Milton. "Psicología Industrial", México, Trillas, 1997.
- BOHLANDER, George y SNELL, Scott. "Administración de Recursos Humanos", México, Thomson, 2008.
- BRIAN, F., HATCH, J y WALKER, D. "Atraer, gestionar y retener el capital humano", Buenos Aires, Paidos, 2000.
- BRUNER, Jerome S. "Desarrollo cognitivo y educación", Madrid, Morata, 1998.
- BRYMAN, A. y CRAMER, D. "Job Survey: employee questionnaire y supervisor questionnaire". New York, Routhledge, 1997.
- CERTO, Samuel. "Administración moderna", México, Interamericana, 1994.

- CHIAVENATO, Idalberto, "Administración de Recursos Humanos", México, Editorial Mc Graw-Hill, 2007.
- DESSLER, Gary. "Administración de recursos humanos", México, Pearson, 2009.
- ESTRADA SILVA, J. "Estrategias para inducir cambios en la capacitación del personal", Colombia: Dirección general de Formación. Ministerio de Educación, 2000.
- FLEISCHMAN, Edwin y Bass, Alan. "Estudios de psicología industrial y del personal", México, Trillas, 1995.
- FILIPPI PEREDO, Claudio. "Aprendizaje y Educación a Distancia", Chile, Universidad Católica del Maule, 2002.
- FRIEDMAN, Brian; HATCH, James y WALKER, David. "Atraer, gestionar y retener el capital humano", México, Limusa, 1996.
- GAGNÉ, Robert. "Las condiciones del aprendizaje", México, Interamericana, 1987.
- GARCÍA V, Ana. "Las nuevas tecnologías en la formación del profesorado", Madrid, Universidad de Salamanca, Narcea, 1996.
- GÓMEZ-MEJÍA, Luis, BALKIN, David y CARDY, Robert. "Dirección y gestión de recursos humanos", España, Editorial Prentice Hall, 2001.
- GONZÁLES, A.P. y GISBERG, M. "El comportamiento adulto durante el aprendizaje", Madrid, affa. Fondo de formación, 1998.
- GONZÁLES, Raúl. "Psicología del aprendizaje", Lima. MED.
- GUERRERO, M. "Conceptos en torno a la Educación a Distancia", México, NHC, 2006.
- HODGETTS, Richard. "El comportamiento en las organizaciones", México, Interamericana, 1997.
- IVANCEVICH, John. "Administración de Recursos Humanos", México, Mc Graw-Hill, 2004.

- KIRKPATRICK, Donald. “Evaluación de acciones formativas, los cuatro niveles”, España, Gestión 2000, España, 1999.
- KOFMAN, Fredy. Metamangement; (tomo 1), Buenos Aires, Editorial Granica, 2001.
- KLAUSMEIR, H. “Psicología Educativa”, Barcelona, Herder, 1996.
- LAKATOS, Imre. “Historia de la ciencia y sus reconstrucciones racionales”, Madrid, Tecnos, 1974.
- LARA, Luis Rodolfo, “Análisis de los recursos interactivos en las aulas virtuales”, Argentina, 2002.
- LOAYZA, Roger. “La Universidad Virtual en Latinoamérica”, Colombia, Consultores E.A.T, 2003.
- MC GEHEE, William y Thayer, Paul. “Capacitación”, México, Limusa, 1996.
- MONDY, R. Wayne y NOE, Robert. “Administración de recursos humanos”, México, Pearson, 2005.
- MOORE, M. and KEARSLEY, G. “Distance Education a systems View”, Belmont, Ca, Ewadsworth Publishing Company, 1996.
- OSIPTEL. “Información Estadística de Telecomunicaciones. Líneas en Servicio por Empresa”. Lima, 2010.
- PAPERT, Seymour. “La máquina de los niños: replantearse la educación en la era de los ordenadores”, Barcelona, Paidós Ibérica, 1995.
- PISANTY BARUCH, Alejandro. “Panorama de la Educación a Distancia”, México, UNAM, 2001.
- PALOMINO, Luis. “Teoría básica de la educación”, Lima. MED.
- RAFFOUL, Norberto. “Educación a distancia. Una respuesta a la demanda de educación superior en la Argentina del nuevo milenio” Cinterac. 1999. <http://www.edudistan.com>
- RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. “Administración moderna de personal”, México, Thomson, 2007.

- SÁNCHEZ CARLESSI, HUGO. "Investigación Acción", Lima, Visión Universitaria, 2008.
- SASTRE, Miguel y AGUILAR, Eva. "Dirección de recursos humanos", Madrid, Mc Graw Hill, 2003.
- SENGE, Peter. "La quinta disciplina", Nueva York, Doubleday, 1990.
- SILICEO AGUILAR, Alfonso. "Capacitación y Desarrollo del Personal", México, Editorial Limusa, 1996.
- Skinner, Burrhus Frederic (1977) "Ciencia y conducta humana". Barcelona: Fontanella.
- SIKULA, Andrew F. y MCKENNA, John F. "Administración de Recursos Humanos", México, Editorial Limusa., 1992.
- TENUTT, Marta Alicia. "La educación a distancia", Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires, 2002.
- TIFFIN, Joseph. "Psicología Industrial", México, Trillas, 1993.
- TORRES, Velandia Ángel. "La educación superior a distancia. Entornos de aprendizaje en red". Editorial Impresa programa INNOVA, U d G, Guadalajara, 2004.
- ULRICH, Dave, LOSEY, Michael y LAKE, Gerry. "El futuro de la dirección de recursos humanos", Barcelona, Gestión 2000, 2003.
- ULRICH, Dave, Brockbank, Wayne. "La propuesta de valor de recursos humanos", España, Deusto, 2006.
- VIGOTSKY, Lev Semionovich. "Imaginación y creación en la edad infantil", Buenos Aires, Nuestra América, 2003.
- VILLEGAS, J. José. "Síntesis diacrónica del sistema tutorial de la UNED". En Revista Interamericana de Desarrollo Educativo. Num. 105, Washington, E.U., OEA, 1999.
- WAINER, Mónica y TOUBES, Jorge. "La educación a distancia en las empresas". Buenos Aires, TEDEFE – Técnicas de Formación Empresarial, 2003.

WEILL, Jorge. “La Universidad Virtual, la enseñanza no presencial y el nuevo paradigma educativo”, Chile, Centro de Desarrollo e Investigación en Multimedia. Universidad Los Lagos, 2003.

WERTHER, William. “Administración de personal y de recursos humanos”, México, D.F.: McGraw Hill, 1994.

WERTHER y DAVIS. Administración de recursos humanos, México, McGraw Hill, 2008.

WORLITZKY, Francisco. “La formación profesional y el desarrollo nacional”, OIT/INATEC. Nicaragua, 2000.

ANEXOS

CUADRO 1: EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Año Aproximado	Individuo o Grupo étnico	Contribuciones
1550-1566 A. N. E.	Egipto	Establece un régimen perfeccionado de servicio civil, a pesar de haber sido concebido como un sistema de castas.
462-430 A.N.E.	Grecia (Pericles)	Estableció una compensación para ciertos servidores públicos, en busca de la estabilidad y continuidad de servicios estatales.
202-219 A.N.E.	China (Confucio)	Perfeccionamiento de exámenes para la selección de funcionarios honrados, desinteresados y capaces.
1525	Nicolás Maquiavelo	Enuncia las cualidades del jefe.
1776	Francia R. Huberty	Se aplica el método de reclutamiento por concurso para los cargos de médico y éste se generalizó para otros nombramientos.
1810	Robert Owen	Necesidad de prácticas (relaciones) de personal reconocidas y aplicadas, se asume la responsabilidad de adiestrar a los trabajadores; construcción de conjuntos de casa para los trabajadores
1853	Inglaterra	Desarrolla un avanzado sistema de administración de personal estatal, el cual concebía el reclutamiento de ingreso al servicio público a través de adecuados criterios selectivos de personal.
1883	Norteamérica	Reglamenta el servicio civil. Su finalidad principal era erradicar la influencia política, en el nombramiento de personal público, previó procesos adecuados de reclutamiento y selección de de personal.
1891	Frederick Hasley	Establece un plan de premios sobre los salarios pagados.
1910-1915	Norteamérica	Se instituye el primer departamento de personal, en su concepción moderna. Posteriormente de inicia un programa de entrenamiento a nivel universitario para gerentes y empleados.
1913	Hugo Munsterberg	Describe técnicas para seleccionar personal apto, obtención de productividad, influir en la gente, publica su libro <i>Psicología y eficiencia industrial</i> .
1915	W. Dill Scott	Realiza un trabajo sobre la selección personal de ventas y publica su libro <i>Administración de personal</i> .
1917	E.D. Woods	Desarrolló el concepto de validez estadística relativa al uso de las pruebas.
1917	Meyer Bloomfield	Se le considera fundador del movimiento de la administración de personal.
1921	J. Mc. Keen C.	Famoso por sus actividades de desarrollo de pruebas y por sus esfuerzos para establecer la psicología de la corporación.

1922	W Van Dyke B.	Ganó prestigio sobre la manera de entrevistar y hacer pruebas de aptitud, fomentó las pruebas alfa y beta en el ejército.
1924	Merrill R. Lott	Desarrolló un programa de clasificación y evaluación de puestos.
1927	E Mayo Roethlisberger, Dickson	Iniciaron los estudios de Hawthorne a fin de determinar el efecto que podían tener la fatiga, las horas de trabajo y los periodos de descanso en la productividad del trabajador.
1930	Varios autores	Se considera el verdadero avance de la administración de personal, cuando surge la moderna concepción de las relaciones humanas y el desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de administración de personal.

Tomado de: Joaquín Rodríguez Valencia, "Administración moderna de personal", México, Thomson, 2007, pp. 10.

CUADRO 2: MÉTODO DE ESCALAS (EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO)

Nombre del empleado _____ Título del puesto _____ Departamento _____ Supervisor _____ Periodo de evaluación Desde _____ Hasta _____		Instrucciones para la evaluación: 1. Considere sólo uno de los factores cada vez. No permita que la calificación otorgada para un factor afecte las decisiones para los demás. 2. Considere el desempeño durante todo el periodo de evaluación. Evite concentrarse en acontecimientos recientes o incidentes aislados. 3. Recuerde que el empleado promedio desarrolla sus deberes de una manera satisfactoria. Una calificación por arriba del promedio o excepcional indica que el empleado se ha distinguido claramente del empleado promedio.				
FACTORES DE EVALUACIÓN	Insatisfactorio. No llena los requisitos	Abajo del promedio. En ocasiones no satisface los requisitos	Promedio. Constantemente satisface los requisitos	Bueno. Con frecuencia excede los requisitos	Excepcional. Constantemente excede los requisitos.	
CANTIDAD DE TRABAJO: Considere el volumen de trabajo logrado. ¿Está su productividad en un nivel aceptable?						
CALIDAD DE TRABAJO: Considere su exactitud, precisión, limpieza o forma de acabar su trabajo en el manejo de las tareas que se le asignen.						
CONFIABILIDAD: Considere el grado hasta el que se puede confiar en que este empleado cumpla con sus compromisos en el trabajo.						
INICIATIVA: Considere su confianza en sí mismo, ingenio y su disposición para aceptar responsabilidades.						
ADAPTABILIDAD: Considere su capacidad para responder a requisitos y condiciones cambiantes.						
COOPERACIÓN: Considere su capacidad para trabajar con y para otras personas. ¿Acepta de buena voluntad las tareas, inclusive el tiempo extra?						
POTENCIAL DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO FUTURO: <input type="checkbox"/> Ahora se encuentra en su punto máximo de desempeño, o cerca del mismo, en su puesto actual. <input type="checkbox"/> Ahora se encuentra en su punto máximo de desempeño, o cerca del mismo en este puesto, pero tiene potencial para mejorar en otro puesto como: _____ Puede progresar después de una mayor capacitación y experiencia. Aparentemente no tiene limitaciones.						
DECLARACIÓN DEL EMPLEADO: Estoy de acuerdo <input type="checkbox"/> No estoy de acuerdo <input type="checkbox"/> con esta evaluación. _____ _____ _____						
Empleado	Fecha					
Supervisor	Fecha					
Gerente revisor	Fecha					

**CUADRO 3: ESCALA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
(INSTRUMENTO)**

ITEM	CRITERIOS	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
1	Puntualidad				
2	Trato con el Cliente Externo				
3	Productividad				
4	Errores				
5	Rapidez en el Procesamiento de las Operaciones				
6	Responsabilidad				
7	Conocimiento de las Funciones del Puesto				
8	Orden en el Manejo Documentario				
9	Quejas				
10	Ausentismo				
11	Trato con el Cliente Interno				

Tomado de: Bryman, A. y Cramer, D. Job Survey: employee questionnaire y supervisor questionnaire, New York, Routhledge, 1997.

CUADRO 4: FICHA TÉCNICA DE LA ESCALA DE DESEMPEÑO

1. Autores: Bryman, A. y Cramer, D.
2. Nombre de la Prueba: Job Survey: employee questionnaire y supervisor questionnaire, New York, Routhledge (JS)
3. Fecha de creación: 1997
4. Procedencia: Estados Unidos de Norteamérica.
5. Objetivo: Evaluar tres aspectos del desempeño en el trabajo: nivel de habilidad, nivel de productividad y nivel de calidad.
6. Distribución de los puntajes:

INDICADORES	Nº de ítem
Habilidad	2, 4, 7, 11
Calidad	1, 6, 9, 10,
Productividad	3, 5, 8

7. Presentación: Escala tipo Likert. Consta de 11 ítems con cuatro alternativas de respuesta.
8. Aplicación: Individual o grupal según el caso.
9. Aplica la evaluación: A cargo del jefe o supervisor según el caso.
10. Duración de la aplicación: De cinco a diez minutos por persona.
11. Calificación: De acuerdo con la siguiente tabla:

NIVELES	Puntuación
Malo	1
Regular	2
Bueno	3
Muy Bueno	4

12. Confiabilidad: Sus autores reportan niveles de confiabilidad entre 0.92 y 0.97 utilizando el Coeficiente Alpha de Cronbach. Se ha aplicado exitosamente en nuestro medio. Su validez se comprobó mediante la prueba piloto la que arrojó un Coeficiente Alpha de Cronbach de 0.89.
13. Validez: Sus autores reportan niveles de validez entre 0.90 y 0.95 utilizando el método de validez de contenido.
14. Método de Validez Concurrente. En nuestro medio su validez se comprobó mediante el criterio de jueces.

CUADRO 5: MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PROYECTO DE TESIS

“EFICACIA DE CUATRO SISTEMAS DE CAPACITACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO LABORAL DE EMPLEADOS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS TELEFÓNICOS”

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO Y DISEÑO	POBLACIÓN Y MUESTRA
<p>PROBLEMA GENERAL:</p> <p>¿Existen diferencias significativas en desempeño laboral entre los cuatro grupos expuestos a diversos sistemas de capacitación (Educación Presencial, Educación Virtual, Video Conferencia y Audio Conferencia)?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Los participantes expuestos a la Educación Presencial presentan un rendimiento laboral superior a los participantes expuestos a los otros sistemas de capacitación?. 	<p>OBJETIVO GENERAL:</p> <p>Determinar si existen diferencias significativas en desempeño laboral entre los cuatro grupos expuestos a diversos sistemas de capacitación (Educación Presencial, Educación Virtual, Video Conferencia y Audio Conferencia).</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <p>a. Determinar si los participantes expuestos a la Educación Presencial presentan un rendimiento laboral superior a los participantes expuestos a los otros sistemas de capacitación.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL:</p> <p>“Existen diferencias significativas en desempeño laboral entre los cuatro grupos expuestos a diversos sistemas de capacitación (Educación Presencial, Educación Virtual, Video Conferencia y Audio conferencia”.</p> <p>HIPÓTESIS OPERATIVAS:</p> <p>a. “Los participantes expuestos a la Educación Presencial presentan un rendimiento laboral superior a los participantes expuestos a los otros sistemas de capacitación”.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <p>SISTEMAS DE CAPACITACIÓN.</p> <p>INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Sistemas de Capacitación Presencial. * Sistemas de Capacitación Virtual. * Sistemas de Capacitación por Video conferencia. * Sistemas de Capacitación por Audio conferencia. <p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <p>DESEMPEÑO LABORAL:</p> <p>INDICADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Habilidad. . Productividad. . Calidad. 	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Es una investigación de tipo descriptiva explicativa, utilizando la clasificación empleada por Sánchez Carlessi¹⁰⁸. Trata de describir y explicar un fenómeno. Descriptiva por cuanto delineará las características que presentan las variables elegidas (Sistemas de Capacitación y Desempeño Laboral) y explicativa en la medida que intenta esclarecer si el desempeño laboral, depende de alguna medida del sistema de capacitación recibido.</p>	<p>POBLACIÓN</p> <p>La población de la presente investigación está constituida por 980 trabajadores.</p> <p>MUESTRA</p> <p>La muestra estará determinada a criterio del investigador, a través de una modalidad no-probabilístico de tipo “criterial”.</p> <p>El tamaño será de 200 personas a fin de formar cuatro grupos de 50 personas, donde cada grupo estará expuesto a un determinado sistema de capacitación.</p>

Sánchez Carlessi, H. (1995) Metodología y diseños en la investigación científica. Lima: HSC, p. 13.

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los participantes expuestos a la Educación Virtual presentan un rendimiento laboral superior a los participantes expuestos a los otros sistemas de capacitación? • ¿Los participantes expuestos a la Educación con Video Conferencia presentan un rendimiento laboral superior a los participantes expuestos a los otros sistemas de capacitación? • ¿Los participantes expuestos a la Educación con Audio Conferencia presentan un rendimiento laboral superior a los participantes expuestos a los otros sistemas de capacitación? 	<p>b. Establecer si los participantes expuestos a la Educación Virtual presentan un rendimiento laboral superior a los participantes expuestos a los otros sistemas de capacitación.</p> <p>c. Verificar si los participantes expuestos a la Educación con Video Conferencia presentan un rendimiento laboral superior a los participantes expuestos a los otros sistemas de capacitación.</p> <p>d. Esclarecer si los participantes expuestos a la Educación con Audio Conferencia presentan un rendimiento laboral superior a los participantes expuestos a los otros sistemas de capacitación.</p>	<p>b. “Los participantes expuestos a la Educación Virtual presentan un rendimiento laboral superior a los participantes expuestos a los otros sistemas de capacitación”.</p> <p>c. Los participantes expuestos a la Educación con Video Conferencia presentan un rendimiento laboral superior a los participantes expuestos a los otros sistemas de capacitación”.</p> <p>d. Los participantes expuestos a la Educación con Audio Conferencia presentan un rendimiento laboral superior a los participantes expuestos a los otros sistemas de capacitación”.</p>		<p>DISEÑO:</p> <p>La investigación es “descriptivo comparativo”. Es decir, primero se describirán las variables consideradas (sistemas de capacitación y desempeño laboral), posteriormente se efectuarán comparaciones respecto al desempeño laboral entre los grupos que recibieron los diferentes sistemas de capacitación, con el fin de determinar si hay diferencias en desempeño laboral entre dichos grupos”.</p>	
---	--	---	--	--	--